دراسات وابحاث في

<u>جودة</u> تسويق الخدمات المصرفية



الدكتور سالم محمد عبود جامعة بغداد

أ.م. الدكتور احمد محمد فهمي سعيد البرزنجي كلية الرافدين الجامعة

> بغداد 2017

ا. م الدكتور أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي كلية الرافدين الجامعة الدكتور سالم محد عبود جامعة بغداد

بغداد ۲۰۱۷م



أسم الكتاب: دراسات و ابحاث في جودة تسويق الخدمات المصرفية أسم المؤلف: د سالم مجد عبود أ.م.د. أحمد مجد فهمي سعيد البرزنجي الناشر: دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية.

العنوان : بغداد - شارع المتنبي - الفرع المجاور لمطبعة الأشبال.

موبایل ۷۹۰۱۹۷۸۰۱ - ۷۹۰۱۹۷۸۰۱ - ۲۹۰۱۹۷۸۰۲۰

e-mail:dr_salim1@yahoo.com

حقوق الطبع محفوظة: الى دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية.

الطبعة: الأولى سنة النشر ٢٠١٦

رقم لإيداع: في دار الكتب والوثائق ببغداد ٢٢٢٦ لسنة ٢٠١٦

التجهيز و الاشراف الفني : مجموعة دار الدكتور

المقدمة

بِسْي مِراللّهِ الرَّحْمَزِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين واله الاطهار وصحبة الابرار .. وبعد

ان تطور المؤسسات بشكل عام يعد من مقومات البناء الحضاري لأي مجتمع وخصوصا تلك المؤسسات ذات العلاقة بالحياة الاقتصادية والمالية ويلعب الجهاز المصرفي دور بارزا في دعم الاقتصاد الوطني ومؤشرا على مدى التقدم والوعي . وقد تطورت العلوم في مجالات الخدمة المصرفية والسعي نحو تحسين مستوى الاداء والسعي نحو تقديم الافضل بما يعزز ثقة الزبون ويكسب رضا وخصوصا في ظل البيئة التنافسية للمصارف، من هنا لابد للمصارف من استراتيجيات متنوعة لتسويق الخدمة المصرفية مع وجود برامج ودراسات لغرض الارتقاء بمستوى الخدمة وتحسين جودة الاداء سواء من خلال ادخال البرامج والتقنيات او تدريب العاملين على مختلف المستويات.

وفي الواقع العراقي بعد ٢٠٠٣ في انفتحت افاق السوق المالي والعمل المصرفي على اساس اقتصاد السوق مما ادى الى التوسع الافقي في مؤسسات المال وخصوصا مكاتب الصيرفة او المصارف ذات التمويل والاستثمار المحلي او العربي او الاجنبي ولكن بالمقابل كان التوسع عشواي وغير متناسبة مع حجم الخدمات المصرفية وجودتها بل على العكس قد واكب ذألك ظاهرة الفساد المالي او بعض اساليب الاحتيال مما اضعف

الثقة وجودة الخدمة. كما ان الكثير من المصارف لا تؤمن بأهمية الدراسات والبحوث او التعاون مع المراكز البحثية او بيوت الخبرة والتدريب في تشخيص المشاكل او التعرف على البيئة التنافسية او رسم سياسات مستقبلية.

وهذا الكتاب يمثل جهدا علميا لمجموعة من الدراسات والبحوث الميدانية في لمصارف العراقية وماتعاني من اشكاليات في واقع تقديم الخدمة المصرفي وجودة تسويقها مع طرح استنتاجات وتوصيات ونماذج مقترحة واقعية تساهم في تطوير العمل المؤسس للمصارف وتطوير جودة الخدمة بما يعزز من ثقة الزبون وكسب رضاه .و هذه الابحاث والدراسات والمنشورة في مجلات علمية محكمة والمقومة من مختصين وخبراء بما يعزز عملية الاستفادة منها سواء للباحثين او المصارف او المختصين.

ونحن اذ نقدم هذا الجهد المتواضع كجزء من واجبنا العلمي والاخلاقي سنكون شاكرين لكل من يقدم لنا المشورة والراي السديد بما يعزز ويطور عملنا خدمتا للصالح العام. عسى الله ان يقبل هذا العمل خاصا لوجهه الكريم.

واخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين

المؤلفان بغداد ایلول ۲۰۱٦

المحتويات

الصفحة	التفاصيل
٣	المقدمة
0	المحتويات
٧	الفصل الاول
	قياس ابعاد جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر الزبائن
	باستخدام مدخل الفجوات
40	الفصل الثاني
	امكانية الحصول على اداء تسويقي فاعل مصرفياً
	بحث استطلاعي لمديري عينة من المصارف العراقية
17	الفصل الثالث
	تسويق الخدمة المصرفية للمتقاعدين
	في العراق- الواقع والأفاق
99	الفصل الرابع
	دور معايير كفاية رأس المال المصرفي على وفق
	مقررات بازل (١و٢) في المخاطرة الائتمانية : دراسة حالة
177	الفصل الخامس
	تقويم اداء المصارف التجارية باستخدام ادوات التحليل
	المالي دراسة تطبيقية في مصرف دجلة والفرات للتنمية
	والاستثمار
170	الفصل السادس
	أثر معايير الجودة المصرفية في رضا الزبائن
	بحث استطلاعي
191	الفصل السابع
	حوكمة المصارف واليات تطبيقها
	دراسة حالة في المصارف الاهلية

777	الفصيل الثامن
	أثر العوامل التنظيمية S'S في الخدمة المصرفية بحث
	استطلاعي في عينة من المصارف العراقية لخاصة
791	الفصل التاسع
	قياس كلفة الجودة وكسب رضا المستهلك
	دراسة تحليلية
441	الفصل العاشر
	تسعير الخدمات المصرفية وأثره في الربحية بحث تطبيقي
	لعينة من المصارف التجارية الخاصة

الفصل الاول قياس ابعاد جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر الزبائن باستخدام مدخل الفجوات

دراسات وابحاث في جودة تسويق الخدمات المصرفية الفصل الاول الفصل الاول قياس ابعاد جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر الزبائن باستخدام مدخل الفجوات *

المبحث الاول منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث

انبئقت مشكلة البحث من خلال صعوبة قياس ابعاد جودة الخدمة المصرفية للكشف عن الفجوات بين المدركات وتوقعات الزبون لمستوى تلك الخدمة المقدمة من المصارف المبحوثة ، وما زالت هنالك مشاكل متعددة سواء بالائتمان او المصداقية او الاستجابة التي يشكو منها مراجعو المصارف وخصوصا فيما يتعلق بالوقت والمكان والمصداقية والاعتمادية وهذا يطرح تساؤلات.

ماهي الابعاد الخاصة بجودة الخدمة المصرفية وترتيب اهميتها من وجهة نظر العينة المبحوثة؟

ماهي الفروق بين ادراكات الزبائن وتوقعاتهم بحسب ابعاد جودة الخدمة المصرفية للعينة المبحوثة؟

كيف يمكن تطبيق ضمان الجودة على الخدمة المصرفية بما يعزز خدمة الزبون والاقتصاد الوطني.

تانيا: اهمية البحث

يبرز اهمية البحث من خلال:

١- تسليط الضوء على معايير الخدمات المقدمة باستخدام نموذج الفجوة
 بين المدركات وتوقعات الزبائن للخدمة المقدمة.

٢- توفير قاعدة معلومات تساعد ادارة المصارف المبحوثة في قياس ما تقدمه من خدمات.

^{*} بحث منشور في المجلة العراقية لبحوث السوق والمستهلك، المجلد ٢، العدد ١، السنة ٢٠١٤.

٣- تقديم تصور موضوعي لدى تقديم الخدمة من وجهة نظر الزبائن المستفيدين من هذه الخدمة.

تَالتًا: هدف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلى:

١- تحديد اهم ابعاد جودة الخدمة المصرفية التي يتوقعها الزبائن اهمية واولويات.

٢- تحليل مستوى الفجوة بين جودة الخدمة المصرفية المدركة والمتوقعة
 من وجهة نظر الزبائن بحسب الابعاد المبحوثه.

٣- تقدم التوصيات التي تفيد المنظمات العاملة في القطاع المصرفي ومعرفة اولويات التطوير عند الحاجة.

رابعا: فرضيات البحث

١- يوجد فرق بين الخدمة المقدمة والمدركة والخدمة المتوقعة على مستوى الابعاد المبحوثة.

٢- تختلف درجة الاهمية والترتيب التي يوليها الزبائن للأبعاد التي تسمو بها المصارف المبحوثة عند تقيمهم المستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم.

ان مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة فعلا اكبر من مستوى الجودة المتوقعة او تساويها.

خامسا: منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي الاستطلاعي لأراء عينة من الزبائن بهدف تحليل بيانات والتعبير عن الظاهرة محل البحث.

سادسا: حدود البحث

- الحدود المكانية: تم اختيار المصارف الحكومية في بغداد مثل الرشيد والرافدين والمصارف الاهلية التي تشمل مصرف الشرق الاوسط وبلادي والاقتصاد وضمن حدود منطقة الجادرية.

- الحدود الزمانية : تمثل الوقت المستغرق في اعداد البحث وتطبيق ادواته المدة من (٢٠١٣/١١/١- ٢٠١٣/١١/١).

سابعا: عينة البحث

تم اجراء الدراسة على ١٢٠ زبون (مستهلك) من الذين يتعاملون مع المصارف المختارة في حدود منطقة الجادرية. (داخل الجامعة او خارجها) ومن خلال (الجدول رقم ١) يمكن وصف عينة البحث والتعرف على الخصائص الديموغرافية لا فراد العينة.

جدول (۱) خصائص عينة الدراسة

المتغير	الصفة	العدد	النسبة المنوية%
الجنس	ذکر	٧٤	77.1
الجيفل	انشى	٤٦	TV:9
	۲۰ فاقل	٨	7.7
	٣٠-٢٠	١٨	10
العمر	٤٠-٣١	٤.	77.7
	0 ٤ ١	77	77.0
	٥١ - فاكثر	71	14.5
	يقرأ ويكتب	١.	A. Y
	تانوية فاقل	٤.	77.7
التحصيل العلمي	دبلوم	11	9.1
	بكالوريوس	71	71.0
	دراسات عليا	٨٢	۲٠.٤
	۰۰۰ فاقل	٤٥	TV.0
الدخل الشهري	۰۰۰ فاکثر	77	71.7
	مليون- مليون	77	11.7

دراسات وابحاث في جودة تسويق الخدمات المصرفية

		ونصف	170	
		۲ مليون صعودا	70	17.0
		اقل من سنة	٤١	75.1
مدة التعامل		سنة - ٣	44	47.0
المصرف التعامل	مع	٥	77	14.0
المصر		10	١.	۸.٧
		۱۰ فاکثر	۸	7.7
		موظف	٦٧	٥٨.٣
العمل		کاسب و قطاع خاص	٣٨	٣١.٦
		طالب	10	11

يلاحظ من جدول رقم (۱) ان هناك تتنوع من المراجعين والعملاء وعلى اختلاف الاعمار والفئات والاعمال والوظائف يتعاملون مع المصرف حيث نجد ان التعامل مع المصرف اصبح مفتوح للجميع وميسر مع العلم ان المتعاملون بنسبة عالية من اصحاب الشهادات ومن ذوي الدخول المتنوعة. ثامنا: ادارة البحث

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات في الجانب العملي وقد صممت فقراتها بالاستفادة من النموذج (servqual) لقياس جودة الخدمات المصرفية والذي ثم اعتماده من قبل عدد من باحثين .

(parasuuvmannzeithamlandberrgq) ولهذا المقاييس يتم قياس جودة الخدمة (الفجوة الخامسة) من خلال الفرق بين المتوسطات الحسابية الاجابات الزبائن عن جودة الخدمة الفعلية والمتوقعة من قبلهم. وتضمنت الاستبانة (١٩) فقرة موزعة بمعدل (٤) فقرات لكل من بعدي الاعتمادية والاهتمام و(٥) فقرات لبعد الامان و(٣) فقرات العناصر الملموسة وسرعة الاستجابة،

فضلا عن (٦) اسئلة متعلقة بمدركات الجودة ومستوى الخدمة مثلا الفقرات على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق كليا، اتفق، اتفق نوعا ما، لا أتفق، لا اتفق تماما). وبأوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١) وعلى التوالي. تم الاعتماد عند اعداد في الجانب العملي على فكرة بحث الاستاذ (مروان

جمعة درويش).

تاسعا: الاساليب الاحصائية

تم استخدام نسبة منوية، المتوسط الحسابي، اختبار (t)، والاستعانة بالبرنامج الاحصائي الجاهز (spss).

المبحث الثاني: الجانب النظري

اولا - مدخل لدراسة ماهية جودة الخدمة المصرفية:

لغرض معرفة ماهية جودة الخدمة المصرفية، نجد في البدء بانه لابد من معرفة ماهية الخدمة والجودة حيث تعرف الخدمة حسب تعريف جمعية التسويق الأمريكية بانها (منتج غير ملموس يقدم منفعة للزبون من خلال استخدامه جهداً بشريا أو آليا على أشخاص أو أشياء محددة ولا يمكنه حيازة شيء مادي الخدمة النشاطات أو المنافع معينة. التي تُعرض للبيع أو التي تُعرض لارتباطها بسلعة).(١)

اما تعريف Kotler & Armstrong (نشاط أو منفعة بقدمها طرف إلى طرف أخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أية ملكية، فتقديم الخدمة قد يكون مرتبط بمُنتج مادي أو لا يكون)(٢).

في حين نجد ان الجودة تعرف بأنها "حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات وبالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات" كما عرف البعض الجودة بأنها" مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة والتي تساهم في إشباع رغبات المستهلكين وتتضمن، السعر والامان والتوفر والموثوقية والاعتمادية وقابلية الاستعمال" وقد تكون الجودة بمعنى آخر هو المطابقة مع المتطابات . Conformity With The Requirements

أو قد تكون الجودة تعني التركيز على الزبون Customer Focus وهذه كلها و خدمة الجودة لها ابعاد اساسية لابد منها مثل منها عدم الملموسية كلها و خدمة الجودة لها ابعاد اساسية لابد منها مثل منها عدم الملموسية intangibility والتلازم والتلازم والناء السريع(الهلاك) وصعوبة ownership وقابلية التغيير variability واقحام الزبون ownership واقحام الزبون difficulty of stamdar dization (۳) rrorrement

تأنيا: ابعاد جودة الخدمات

هناك عدة ابعاد لقياس جودة الخدمة ولكن اغلب الباحثين اتفقوا على مجموعة من الابعاد والتي تم اعتمادها في البحث وهي: (٤)

١- الاعتمادية: تشير الى قدرة المصرف على انجاز او اداء الخدمة المصرفية الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه وتتضمن خمسة متغيرات يقاس من خلالها وفاء المنظمة بالتزامها التي وعدت بها عملائها.

٢- الامان: خلو المعاملات التي تتم بين العميل والبنك من الخطورة والشك، ويحتوي هذا البعد على اربعة متغيرات تقيس حرص الموظفين على زرع الثقة في نفوس العملاء.

٣- العناصر الملموسة: وتتضمن اربعة متغيرات تقيس توافر حداثة الشكل و تعني مظهر التسهيلات المادية مثل المعدات والاجهزة والافراد ووسائل الاتصال التابعة للمصرف.

3- سرعة الاستجابة: مدى استعداد ورغبة المصرف في تقديم المساعدة للعملاء والرد على استفساراتهم والسرعة في تقديم الخدمة التي يحتاجون اليها. ويتضمن هذا البعد اربعة متغيرات تقيس اهتمام المنظمة بأعلام عملائها بوقت تأدية الخدمة.

٥- الاهتمام: ويشتمل هذا البعد على خمسة متغيرات تتعلق باهتمام موظفي المنظمة بالعملاء اهتماما شخصيا وتفهمهم لحاجات العملاء وملائمة ساعات عمل المنظمة لتناسب جميع العملاء وحرص المنظمة على مصلحة العملاء العليا والدراية الكافية باحتياجاتهم.

تالتًا: مدخل الفجوات لقياس جودة الخدمات

تم اعتماد نموذج ومدخل الفجوات في الكثير من الدراسات والادبيات لقياس جودة الخدمات المقدمة في المنظمات اذ ان هذا المدخل يستند الى توقعات الزبائن وادراكهم لمستوى الجودة المقدمة فعلا ثم تحديد الفجوة. (٥)

دراسات وابحاث في جودة تسويق الخدمات المصرفية العلاقة بين ادارة الجودة والخدمة والمصارف:

في ضوء فلسفة ادارة الجودة الشاملة نجد ان الخدمات المصرفية تتشكل من ثلاثة عناصر رئيسية هي (الكفاءة والربحية وجودة الخدمات المصرفية) حيث تعرف جودة الخدمة المصرفية (بأنها قياس توقعات الزبائن الموضوعية حول الخدمة المصرفية بمستوى الأداء الذي يستند إلى التجربة السابقة).

في حين يرى (William) بأنها عرض الخدمة للزبون المصرفي وتقديمها له لغرض إشباع حاجاته المالية وتحقيق الرضا.. ويشير (Maiden) إلى الجودة بأنها تعني خلو الخدمة من أي عيب خلال إنجازها وهذا الحكم يصدره الزبون بعد إدراكه الأداء الفعلي للخدمة وفي الصدد نفسه يذكر (Etzel) أن جودة الخدمة صعبة التحديد و القياس و السيطرة والاتصال. لكنها مهمة بالنسبة إلى نجاح المنظمة (٦)، لذا يتوجب على مقدمي الخدمات أن يفهموا مدخل القياس لجودة الخدمة المصرفية كونها فعاليات غير ملموسة تقدم للزبائن على شكل قيمة مالية، وبأنها تلك الخدمات التي تقوم بها المصارف عادة، بهدف الربح أساسا. وبأنها فرصة المصارف لإرضاء الزبون بتقديم افضل الخدمات لتحقيق ميزة تنافسية (٧).

تتضح جوانب العلاقة بين الجودة والخدمة والمصرف فيما نسميه جودة الخدمة او الخدمات المصرفية - (quality of bank ser vices) والتي تشير الى المستوى المرغوب من الخدمات المصرفية الذي يعكس ما يريده زبائن المصرف كما انه يوضح مستوى الخدمة المصرفية الكافي والمقياس الذي يرغب الزبائن بقبوله ومستوى الخدمة المصرفية المأمول تقديمه.

وتظهر اهمية الجودة للخدمة المصرفية نتيجة وضع مقاييس عالمية موحدة للجودة يقاس على اساسها اداء وكفاءة المصارف المتنافسة على الساحة العالمية فإرضاء الزبون بإعطائه خدمة ذات جودة عالية في الوقت المتفق عليه وبنفس المواصفات العالمية من خلال كافة الفروع المنتشرة

محليا وخارجيا مع استمرار المحافظة على مستوى الاداء من خلال الرقابة الداخلية والخارجية المستمرة (Λ)

كما لتزايد حجم النشاط المصرفي وتوسيع رقعة انتشاره، أولت ادارة المصارف اهتماماً متزايدا بإدخال المكننة في العمل المصرفي لكي يواكب التطور المتزايد في الخدمات المصرفية بتوفير أحدث الآلات واجهزة الحاسب المتطورة.(٩)

كيف يقيم المستفيد جودة الخدمة:

من المعلوم ان المستفيد للخدمة يختلف في حكمه عن المتعامل مع السلع باعتبار ان الجودة المدركة في الخدمة تتميز عن الجودة المدركة في السلعة الملموسة، حيث تكون احكام المستفيد حول جودة الخدمة على اساس جودة عملية تقديم الخدمة (quality of the service delivery process) فضلا عن الاساس المستند على المنفعة النهائية التي يكتسبها المستفيد من الخدمة. وحيث ان الخدمة المصرفية قد لا تدرك بعض عناصر الخدمة المقدمة فقد جرت محاولات جادة للتمييز بين المعايير الموضوعية لقياس الجودة (objective measures) وتلك المعايير التي تعتمد على الادراكات الاجتهادية للمستفيد من الخدمة (subjective perception). الزبائن (customers' attention prorate). حيث نجد ان المستفيد يقيم جودة الخدمة المصرفية المقدمة له ليس على اساس الكشوفات او هيئه العاملين او المبنى بل ينظر الى المنافع المتحققة من عمليه تقديم الخدمة التي يجنيها فعلا.

لذا نجد ان جودة الخدمة يعد على اساسين هي: (١١)

١- الجودة الفنية الفنية الجوانب Technical quality حيث تسير الجودة الفنية إلى الجوانب الكمية للخدمة. وهي الكيفية التي تتم بها عملية نقل الجودة الفنية للمستفيد.

٢- الجودة الوظيفية (Functional quality). فهي تسير إلى الكيفية التي يتم
 فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد من الخدمة المصرفية.

ومن هنا نجد امكانية القياس تعتمد على محورين هما (١٢):

١- ما يتعلق بجودة الخدمة من وجهة نظر المستفيد.

٢- مدى امكانية ايجاد العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا المستفيد.

لهذا نجد ان عملية ادراك جودة الخدمة تحتاج إلى معرفة المعايير المعتمدة للجودة والمتمثلة بتسعة معايير والتي يجعلها البعض إلى خمسة الاولى تتعلق بجودة المنافع النهائي التي يجنيها المستفيد من الخدمة اما المعايير الاخرى الاربعة فهي تشير إلى جودة عملية تقديم الخدمة نفسها وهناك مثل (Berry, zeithaml, parasuramom) يجد ان هذه المعايير التسعة ان تحصر في خمسة ابعاد للجودة وهي الاشياء الملموسة والاعتمادية والاستجابة والتوكيد والتعاطف (١٣)

وعلى هذا الاساس اصبح من الضروري من قياس الجودة الخدمة المصرفية وعلاقتها بالمستهلك لابد من الوقوف عند عدد من نموذج الفجوات والذي يمثل الحالة او الفجوة الفاصلة وتقف وراء هذه الفجوة مسببات عديدة:(١٤)

١- عدم التحديد الدقيق لرغبات و توقعات العملاء.

٢- عدم القدرة او عدم الاكتراث بحل المشكلات التي يعاني منها العملاء.

٣- المعايير الموضوعة ليست على درجة عالية من الاتقان.

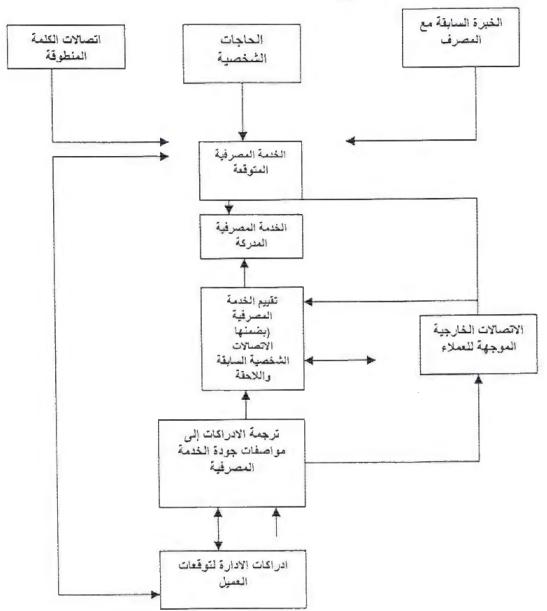
٤- تقديم خدمة غير التي وعد البنك بتقديمها للعميل وما تسمى بفجوة الوعود والتي تعتبر احد اسباب امتعاض العميل وعدم رضاه عن الخدمة.

لذا يظهر مفهومان يتفاعلان لتحديد الفجوة في جودة الخدمة وهما: (١٥)

- توقعات الزبائن: وهي معايير الاداء التي يعتقد الزبون انه سيحصل عليها من الخدمة فهي مستويات من التوقعات وهي ايضا المستوى المرغوب ومستوى الملائمة يعكس الخدمة التي يتأمل الزبون استلامها.

- ادراكات الزبانن: وهي النقطة التي يدركها الزبون للخدمة فعليا كما قدمت له بعد حصول عليها وبهذا يكون الزبون قد ادرك الخدمة واحس بوجدها وبإمكانهم الحكم عليها.

وبهذا تشير الدراسات الى وجود سبعة انواع من الفجوات ويمكن التعبير عن ذلك من خلال المخطط الاتي:



المصدر: الزامل واخرون- تسويق الخدمة المصرفية- دار اثراء - الشارقة 1701؛ ص١٣٨.

دراسات وابحاث في جودة تسويق الخدمات المصرفية المبحث الثالث: الجانب العملى

تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

لغرض اختبار الفرضيات الاولى من فرضيات البحث التي مفادها (يوجد فرق بين الخدمة المقدمة والمدركة والخدمة المتوقعة على المستوى الابعاد المبحوثة. (١٦)

اولا: تحليل نتائج ابعاد جودة الخدمة:

جدول رقم (٢) يبين ابعاد جودة الخدمة وترتيب اهميتها من وجهة نظر الزبون

	•			
ابعاد جودة الخدمة	الرقم	العناصر	الفجوة	الترتيب (الاهمية)
The state of the s	١	- هناك التزام بالمواعيد المحددة عند تقديم الخدمة (المكان والزمان).	-1.71	١
الاعتمادية	۲	- ان المصرف يقدم خدمة بمستوى جودة يمكن الاعتماد عليها.	-1.79	17
الا علمادية	٣	- تتوفر انظمة التدقيق والسجلات بشكل دقيق.	-1.77	١٦
	٤	- عدم وجود مشكلة الانتظار عند الحصول على الخدمة المطلوبة.	-1,79	١٨
	٥	- ان مقدمو الخدمة يدركون حاجة ومشاعر المستهلك ويسعون لتحقيقها.	٢٥	٣
الامان	3-6	- تمتع العاملين بالإحساس يجعلك تشعر بالأمان.	-1.14	١٧
propriet de la companya de la compan	٧	- ان الخدمة المصرفية لها درجة عالية من المصداقية والالتزام بحيث لا يسب لك افراده مشاكل.	-1.44	٩

٧	-•.97	- هناك معرفة كافية للإجابة على كل الاسئلة.	٨	
٨	-1.27	- ان هناك اجهزة ومعدات تعبر عن مستوى التطور.	٩	
١٤	-۱.۸٦	- درجة الاتصالات ملائمة وتبعث على الثقة.	١.	العناصر الملموسة
٦	-1,00	-يتناسب مع مظهر المصرف و هيكلة ونظامه عامليه مع متطلبات الجودة.	11	
١.	-1.71	- يتمتع المصرف بالسرعة المناسبة للاستجابة.	١٢	
. 17	-1.75	- هناك قدرة لدى العاملين في الاستجابة للخدمات وابداء المساعدة.	١٣	سرعة الاستجابة
٥	-•.VT	- ان المصرف يسعى إلى تصعيد درجة الاستجابة لطلبات الزبائن بل يعمل بشكل جاد على حل مشاكل	١٤	
10	44	- يبدي العاملون في المصرف المتمام خاص بالعملاء.	10	
۲	1 &	- العلم بدراية ودراسة احتياجات العملاء.	17	
٤	97	- ان المصرف يهتم باختيار ساعات عمل تتناسب مع جميع العملاء.	1 1 1	لاهتمام
11	-1.+8	-اعلام المستفيد عن أي اشكال او عراقيل قد تحصل في نظام تقديم الخدمة	11	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بحث مروان جمعة مصدر سابق ٢٠١١.

يلاحظ من (جدول رقم ٢) ان كل محاور وعناصر ابعاد الجودة فيها فرق بين الخدمة المقدمة والتي يدركها الزبون وبين الخدمة التي يتوقعها ويمكن ملاحظة كما يلى:

أ- فيما يتعلق ببعد الاعتمادية نجد اعلى فجوة تقع في قضية درجة الاعتماد على الخدمة التي يقدمها المصرف وبدرجة (-١.٧٩) في حين نجد ادنى فرق بين المقدم والمتوقع يكون فيما يخص بالمواعيد المحددة عند تقديم الخدمة.

ب- في بعد الامان نلاحظ ان الفجوة بين الخدمة المقدمة فعلا وجودتها وبين ما هو متوقع لدى الزبون تتراوح بين (-٣٧، ١٠) اعلى مستوى واقله في (- ٢٥.٠).

ج- اما العناصر الملموسة فتتمثل الفجوة في اعلى موقع (٤٣ ،٠) والذي يتعلق بالأجهزة والمعدات في حين نجد اوطئ مستوى من الفجوة يتمثل (٥٠.٥٠) والذي يخص جانب المظهر المصرف وهيكله والبناء والنظام.

د- اما فيما يتعلق بالبعد الرابع وهو سرعة الاستجابة نلاحظ ان الفجوة تراوحت في ادناه (٧٣.٠-) وهو يتعلق بدرجة استجابة المصرف لطلبات العملاء اما اعلى فجوة فكانت فيما يتعلق بمدى قدرة العاملين في الاستجابة والبالغة (١٠٦٣-).

ه- اما البعد الاخير وهو الاهتمام فنلاحظ تراوحت الفجوة بين (١٤٠٠- وهو ادنى مستوى متوقع فيما يخص جانب الدراية الدراسة للاحتياجات في حين نجد اعلى فجوة كانت بمستوى (١٠٤٠) وهو اعلام المستفيد عن العراقيل والمشاكل. وفي ضوء ما تقدم يتم قبول الفرضية الاولى والتي سبق الاشارة اليها

ثانيا: درجة الاهمية او الترتيب من وجهة نظر العملاء:

لأجل اختبار الفرضية الثانية والتي مفادها (تختلف درجة الاهمية والترتيب التي يوليها الزبائن الإبعاد التي تسمو بها المصارف المبحوثة عند تقيمهم المستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم). نلاحظ من (الجدول ٢) ان

لابعاد الخمسة تتكون من اسئلة مثلت محاور تم ترتيبها حسب الاهمية في ضوء اجابات العملاء والمستفيدين حيث جاءت بالمرتبة الاولى من اهمية لخدمة في الموعد المحدد والدراسة لتحديد الاحتياجات، ويليه في المرتبة للخدمة وهو يمثل بدرجة ادراك العاملون في المصرف بحاجة وطلبات لعملاء هذا يقع ضمن بعد الامان... وهكذا نلاحظ من نفس الجدول الترتيب لكن المحاور.

الخدمة على المستوى الكلي لابعاد جودة الخدمة جدول (٣)

يبين مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المصارف عينة الدراسة (من خلال قياس الفجوة).

مستوى المعنوية	قیمة (t)	الفجوة	متوسط الخدمة المتوقعة	متوسط الخدمة المدركة	عدد الإسئلة	ابعاد الخدمة
*, * * *	17,10	-1.90	0,97	0,7	٤	الاعتمادية
٠,٠٣١	٣,٦١	-*.^^	0,79	٤,٨١	0	الأمان
٠,٠٢٣	٤,٢٨	-1.77	٦,٠٦	٤,٣	٣	العناصر الملموسة
٠,٠٣٧	٣,٨٤	-•.17	0,77	٤,٦١	٣	سرعة الاستجابة
.,0	0,07	-•.٣٦	0,51	0,.0	٤	الاهتمام
	-11.17	-•.91	0.77	٤.٧٩	١٩	ئىتوسط لعام

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بحث مروان جمعة، مصدر القي ٢٣٧، ص٢٠١١.

تحليل ومناقشة

١- الفرق بين المتوسط العام للخدمة المدركة والمتوسط العام للخدمة المتوقعة هو فرق سلبي (٤٨.٠-) مما يعطي ان مستوى جودة الخدمة في المصارف (عينة الدراسة) منخفض وبعكس ذلك قصور في اداء تلك المصارف فيما يتعلق بأبعاد الجودة.

٢- كما يتبين ان هذا الفرق دلالة احصائية (قيمة اختبار T2 (١١.١٣) مما يمكن رفض الفرضية فانه لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين الخدمة المدركة مما يقل عملاء المصارف ومستوى توقعاتهم وهذا ما تذهب له الفرضية الاولى.

"- كما ان كل بعد من الابعاد الخمسة المعتمدة في قياس جودة الخدمة في المصارف نجد ان المتوسط الخدمة المدركة ومتوسط الخدمة المتوقعة يمثل حالة سالبة لكل بعد من الابعاد وهذا يدل على ان خدمة الجودة مازالت لم تأخذ ابعادها بشكل علمي.

نلاحظ ان الابعاد المشار اليها كلها سلبية رغم ان هناك تفاوت في ذلك حيث يظهر اعلى فرق في بعد الاعتمادية (١٠٧٦) بينما كان اقل فرق في بعد العناصر سرعة الانجاز (١٠٠٠)

ولغرض اختبار الفرضية الثالثة والتي مفاده (ان مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة فعلا اكبر من مستوى الجودة المتوقعة او تساويه)

رابعا: درجات مدركات الجودة:

في هذا المحور تم الاستفسار من عينة الدراسة حول مدركات الجودة ومستوى الخدمة وكما يلي:

- ان الخدمة المقدمة فعلا من المصرف تناسب مع ما تتوقع لا شباع حاجاتك.

يلاحظ من (جدول رقم ٤) ان نصف عينة ٥٨ % البحث تجد ان الخدمة المقدمة من المصرف لا تتناسب مع ما يتوقعون بالمقابل نجد ان (٢٩%) يعتبرون الخدمة مناسبة اما ما تمثله النسبة (١٢٠٠%) من عينة البحث هي

مرجحة بدرجة نوعا ما. وهذا يستلزم ان تعمل المصارف باتجاه الخدمات المناسبة لطلبات المستفيدين.

جدول رقم (٤) يبين مستوى الخدمة المقدمة فعلاً.

النسب المئوية%	التكرار	الاجابة
15.1	١٧	اتفق كليا
10	١٨	اتفق
17.0	10	اتفق نوعاما
77.7	٤.	لا اتفق
70	٣.	لا اتفق تماما
١	17.	المجموع

- ان الخدمة المقدمة من قبل المصرف اقل من مدركات الجودة المتوقعة لديك.

يوضح (الجدول رقم \circ) للتعرف عن الخدمة المقدمة وهل هي دون او اقل مما هو مدرك ومتوقع اجابة عينة البحث وبنسبة (\circ 0, \circ 0) بانها تتفق مع ذلك وهذا متوقع من حجم الشكاوى ولكن بالمقابل نجد ان (\circ 17%) عكس ذلك ان الخدمة ليس بأقل من المدركة بينما نسبة \circ 17.1 % تتفق نوعا ما انظر (جدول رقم \circ 0).

جدول رقم (°) يبين هل الخدمة اقل من المتوقع

النسب المئوية%	التكرار	الاجابة
44.4	٤٠	اتفق كليا
70	٣.	اتفق
17.7	۲.	اتفق نوعا
10	١٨	لا أتفق
11	17	لا اتفق تماما
1	17.	المجموع

تتوقع ان المصرف مهتم في قياس مدركات جودة الخدمة للمستهك والسعي: نحو تحقيقها. (من جدول ٦) يمكن ملاحظة اتجاه عينة الدراسة حول مدى اهتمام المصرف في قياس مدركات الجودة الخاصة بخدمة المستهلك او السعي نحو تحقيقها حيث كانت (٧٥%) منهم لا يتوقعون ان يهتم المصرف في قياس المدركات في حين نجد (١٥%) يؤكدون اهتمام المصرف وان ١٠% ما بين الرأيين اي نوعا ما.

جدول رقم (٦) اهتمام المصرف في قياس مدركات الجودة

النسب المنوية%	التكرار	الاجابة
7.7	٨	اتفق كليا
٨.٨	١.	اتفق
١.	17	اتفق نوعا
٤١.٧	0,	لا اتفق
44.4	٤٠	لا اتفق تماما
١	17.	المجموع

ان المعلومات التي تعتمدها في قرار التعامل مع المصرف عن سلوك الخدمة من تجاربك الشخصية ام من الاصدقاء او الاعلان.

ان التعامل مع المصرف له قنوات او وسائل تشجع وتكسب له الجمهور منها الاعلان والتجارب او الاصدقاء وهذا ما اتفقت عليه اكدته عينة البحث وبنسبة كبيرة (٢.١٨%) وهذا الامر طبيعي وخصوصاً في ظل انخفاض الوعي المصرفي والثقافة العامة. وبنسبة (١٥ %) يتفقون نوعا ما اما العينة والتي لا تتفق فقد شكلت نسبة ٣٣.٣% انظر (الجدول رقم ٧).

جدول رقم (٧) يبين قنوات المعرفة للتعامل مع المصرف.

النسب المئوية%	التكرار	الاجابة
٥٨.٣	٧٠	اتفق كليا
77.7	۲۸	اتفق
10	١٨	اتفق نوعا
7.77	٤	لا اتفق
-	-	لا اتفق تمام
1	١٢.	المجموع

تتم المقارنة بين جودة الخدمة لكل حالة للمصرف او قياسا إلى اداء مصارف اخرى.

ان من الطبيعي ان يقارن الزبون الخدمة لأي مصرف اما مع خدمات اخرى قد قدمها سابقا او مع خدمات يقدمها المصرف وهذا ما اتفقت عينة البحث بنسبة ١٨٠١% بأنها تجري هذه المقارنة لتحقيق مفهوم الرضا وبنسبة تقريبا ٢٢٠٠% تتفق نوعا ما ام نسبة من لا يتفق مع ذلك فهي ٨٨٨ وبنسبة ان من المستفيد يرغب ان نجد ان هناك نمو في الخدمة المقدمة (انظر الجدول رقم ٨).

دراسات وابحاث في جودة تسويق الخدمات المصرفية جدول رقم (٨) يبين نوع ودرجات المقارنة بين الخدمات المقدمة.

النسب المئوية%	التكرار	الاجابة
TV.0	٤٥	اتفق كليا
77.7	۲۸	اتفق
77.0	77	اتفق نوعا
٨.٨	١.	لا اتفق
-	-	لا اتفق تمام
1	17.	المجموع

- تتم المقارنة جودة المقدمة على اساس خبرتك ام على اساس الخدمة الملموسة.

يبين لنا (جدول رقم ٩) ان المستفيد دائماً يسعى للمقارنة وتقويم جودة الخدمة المتوقعة لكن هل يعتمد خبرته او العناصر الملموسة في الخدمة يلاحظ ان عينة البحث تؤكد وانها تقيم الخدمة وجودتها بالاعتماد على الخبرة او ما هو مقدم فعلا وبنسبة ٦.٦٦% في حين نجد ان ١٦% لا يتفقون بذلك.

جدول رقم (٩)يبين اعتماد الخبرة لمقارنة جودة الخدمة.

النسب المئوية%	التكرار	الاجابة
٤.	٤٨	اتفق كليا
77.7	77	اتفق
10	١٨	اتفق نوعا
17	۲.	لا اتفق
1.7	۲	لااتفق تماما
١	17.	المجموع

- ان المصرف لم يحدد بشكل دقيق رغبات وتوقعات العملاء. من البحث عن رغبات العملاء هو احد عناصر تحقيق المزايا التنافسية وهذا ما يجب ان يهتم بهم المصرف وخصوصاً في ظل تنوع وتعدد الخدمات والمصارف (وجدول رقم ۱۰) يعكس لنا وجهة نظر المستفيدين وبنسبة (۷۲.۷%) انهم يرون ان المصرف لم يحدد بشكل دقيق رغبات وتوقعات العملاء. حيث نجد ان اغلب المصارف لا تجري دراسات وبحوث السوق بالتعاون مع الخبراء والجامعات بل تعتمد على ادراكها

(جدول رقم ١٠) مدى اهتمام المصرف برغبات العملاء.

المصرف يسعى بشكل دقيق لمعرفة التوقعات للعملاء

بالمقابل نجد ان (٢٣.٣%) من عينة الدراسة يجدون عكس ذلك اي ان

النسب المئوية%	التكرار	الاجابة
18.1	١٧	اتفق كليا
17.0	10	اتفق
٥,	٦.	اتفق نوعا
10	١٨	لا اتفق
٨.٣	1.	لا اتفق تمام
1	17.	المجموع

- ان المعايير الموضوعة ليست على درجة عالية من الاتقان.

نلاحظ من (جدول رقم ۱۱) ان المعايير المعتمدة في تقويم الخدمة ليس بدرجة عالية من الاتقان حيث تشير اجابات عينة الدراسة ان (٦٦.٦%) يتفقون كليا ويتفقون بأنها ليست على درجة عالية كما ان هناك (١٦.٦%) من عينة الدراسة ترجح ان المصرف يستخدم معايير عالية لا تقان والفارق بالنسبة يعكس وجهة نظر المستفيد في ادراكه للخدمة وهذا امر يجب ان يكون محط اهتمام ادارة المصارف.

دراسات وابحاث في جودة تسويق الخدمات المصرفية جدول رقم (١١) بيين المعايير الموضوعة والمعتمدة.

النسب	التكرار	الاجابة
المئوية%		
٤٠	٤٨	اتفق كليا
77.7	47	اتفق
17.7	۲.	اتفق نوعا
۸.٣	١.	لا اتفق
٨.٣	١.	لا اتفق تمام
1	17.	المجموع

دراسات وابحاث في جودة تسويق الخدمات المصرفية المبحث الرابع: الاستنتاجات و التوصيات

اولا: الاستنتاجات

في ضوء ما توصلت اليه الدراسة سواء بجانبها النظري او العملي يمكن ملاحظة العديد من الاستنتاجات من اهمها:

١- مازال الوعي المصرفي سواء لدى اغلب العاملين في الجهاز المصرفي وكذلك لدى المواطن (المستفيد من الخدمة). دون مستوى متطلبات عملية البناء المؤسسي و المجتمعي.

٢- الثقافة العامة في خدمة الجودة لم تأخذ مدها لدى الكثير من الادارات حيث يتم التركيز على مؤشرات الربحية والكسب دون التركيز على رضا المستهلك.

٦- عدم الاخذ من قبل العديد من المصارف بأبعاد جودة الخدمة المصرفية بل نجد ان البعض من القيادات لا يعرفها اساسات فضلا ان وجود قصور في اشكال ادائها.

3- هناك فجوة واضحة للعالم بين مدركات الزبون المتوقعة عن جودة الخدمة المصرفية وبين (١٠٥٠٠). و(٨٠٠٠).

٥- ان المصارف قد تتوفر بها بعض الاجهزة والمعدات والمظهر العام والسعي نحو تحقيق الخدمة لا رضاء الزبون ولكن مشكلة الوقت والاهتمام بمشاكل العميل واجراء الدراسات الخاصة اقل مستوى من ذلك.

آ- ان الانتشار العشوائي للمصارف وعدم الالتزام ببعض المعايير قد تنعكس على مستوى الائتمان والثقة وهذا سوف يؤثر على جودة الخدمة من جانب والتنمية والادخار في الاقتصاد الوطني.

٧- عدم وجود الدراسات او تقارب بين المصارف وبيوت الخبرة والجامعات بشأن دراسة اتجاهات تطوير الخدمة وتحسينها.

٨- عدم اجراء دراسات او تقويم الأداء من وجهة نظر العملاء للتعرف على احتياجاتهم المتنوعة وهذا يضعف المزايا التنافسية وقد يزيد من فجوة التوقعات.

9- عدم وجود لوانح وادراك لماهيه حقوق المستهلك كما انه ليس هناك اجراءات لحمايته.

١٠ - عدم تطبيق نظم الجودة في اغلب مؤسساتنا.

١١-عدم وجود تشريعات تحدد اليات تطبيق الجودة وضوابطها.

١٢ - عدم وجود استقرار اقتصادي يساند في تطبيق نظام الجودة الشاملة.
 ثانيا: التوصيات

وفي ضوء كل هذه يمكن بلورة العديد من المقترحات والتوصيات:

 اهمية وضرورة رفع الوعي لدى العاملين في المصارف بما يعزز ثقافة جودة الخدمة والتعرف على ابعادها واليات تطبيقها من خلال الدورات التدريبية وكسب المهارات بالتجربة والتعرف على الدول المتقدمة للعميل.

٢. ضرورة التعاون مع الجامعات والمعاهد والمراكز البحثية من اجل تعزيز الجوانب التطبيقية ودراسة المشكلات من خلال الابحاث واستطلاع الرأي وتشخيص المشاكل وايجاد المعالجات بما يمكن الادارة من تطوير عملها.

٣. ان التوسع السريع رغم اهميته في التنافس ولكنه لم يحقق الخدمة المدركة ذات الجودة العالية لذا فأن اعاد هيكلة واندماج بعض المصارف يمكن من تقديم خدمة بمستوى المواصفات والابعاد المطلوبة.

٤. تعين كفاءات ادارية وخبرات ومن تخصصات مختلفة من شأنها تعيد الثقة بالعمل المصرفى.

 ومثلما هي الاجهزة والمعدات والهيئة العامة للعاملين مهمة فأن الاهتمام بالاعتمادية والاتصالات والموثوقية وما تحققه الخدمة من منافع للمستفيد وهذا يعني تطوير عمل المصرف بهذا المجال.

آ. الاهتمام بالتوقيت والمكان ونوع الخدمة المقدمة وهذا يعبر عن بعد من ابعاد الجودة المهمة والتي يشعر بها المستفيد.

٧. نشر لوائح حقوق المستهلك وحمايته من كل الاضرار.

٨. السعي الدائم مع الجهات القانونية الادارية لفتح باب الشكوى والمقترحات لاراء المستهلك بما يعزز عنصر المشاركة في تحديد طبيعة الخدمة المقدمة.

٩. الزام المؤسسات بتطبيق نظام الجودة وجعله احد متطلبات تقويم الاداء.
 ١٠ مشاركة الاعلام والتربية والتعليم في نشر برامج الجودة في المناهج التعليمية.

١٢. اصدار التشريعات والتعليمات التي تلزم العمل بنظم الجودة.

- ۱- عبیدات د، مجهد، ادارة التسویق وسلوك المستهلك، دار وائل الاردن، ۲۰۱۰ ص ۵۹ .
- ٢- عبود واخرون، سالم محجد /تسويق الخدمات التأمينية /دار الدكتور للعلوم العراق/٢٠١٣، ص١٤٢.
- ٣- الزامل واخرون، تسويق الخدمات المصرفية / المكتبة الجامعية الشارقة ٢٠١٢، ص١٣٢ .
- ٤- درويش. مروان جمعة، تحليل جودة الخدمات المصرفية الاسلامية / دراسة تطبيقية على المصارف الاسلامية في فلسطين. بحث منشور في وقائع المؤتمر الجودة والتميز في منظمات الاعمال، جامعة سكيكدة / الجزائر المجلد الاول، دار المجتمع العربي، الاردن، ٢٢١،٠٠٠ ٢٢١.
- urban w. g service quality gaps and their role in service -o enterprises development, Baltic journal of sustainability, 51(4), 2009 pp,622.
- ٢- عبد النبي نور صلاح. قياس تأثير أبعاد جودة الخدمة والرضا الوظيفي على التعامل مع زبائن المصرف / المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، ٢٠١١، جامعة بغداد، ص٢١.
- ٧- الصرن، رعد حسن (عولمة جودة الخدمة المصرفية)، دار التواصل العربية، (٢٠٠٧)، مؤسسة الوراق للنشر، ص٩٦.
- ٨- محهد تركي، أبعاد جودة الخدمة وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون،
 رسالة ماجستير في كلية الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء.
- ٩- معلا. ناجي. ادارة تسويق الخدمات، دار الوراق، الاردن، ٢٠٠٧،
 ص ٥٢.
 - ١٠- الزامل واخرون، مصدر سابق، ص ١٣٤ ١٣٥.
- 11- عبد النبي نور صلاح. قياس تأثير أبعاد جودة الخدمة والرضا الوظيفي على التعامل مع زبائن المصرف/ المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، ٢٠١١، جامعة بغداد، ص٢٣.

- William & Ferrell, s Pride, O. Marketing Concepts and 17
 Stragies Studented.U.S.A Houghton Miffin 2000, p. 218.
- ١٢- الفضل، مؤيد عبد الحسين و الطاني يوسف، ادارة الجودة الشاملة
 من المستهلك الى المستهلك، دار الوراق، الاردن، ٢٠٠٨. ص١٢٥.
- parasurman , A, Zeithaml , V. A. & berry L.L. , -\\(\xi \)

 SERVQAL: Amultiple- item scale for measurning consumer perceptions of service quality , journal of retailing , 64 (11) , 1988
- 10- بالمر. ادريان، مبادئ تسويق الخدمات ترجمة: محمد زاهر وعيول، محمد ايوب، سلسلة الرضا للمعلومات دار الرضا للنشر، دمشق، اذار، ط١ (٢٠٠٣)، ص٢١٤
- 11- درويش. مروان جمعة، تحليل جودة الخدمات المصرفية الاسلامية / دراسة تطبيقية على المصارف الاسلامية في فلسطين، بحث منشور في وقائع المؤتمر الجودة والتميز في منظمات الاعمال جامعة سكيكدة / الجزائر، المجلد الاول، دار المجتمع العربي، الاردن، ٢٠١١، ص٢٢١-

الفصل الثاني المكانية الحصول على اداء تسويقي فاعل مصرفياً بحث استطلاعي لمديري عينة من المصارف العراقية

دراسات وابحاث في جودة تسويق الخدمات المصرفية الفصل الثاني المحسول على اداء تسويقي فاعل مصرفياً المكانية الحصول على اداء تسويقي فاعل مصرفياً بحث استطلاعي لمديري عينة من المصارف العراقية*

المستخلص

يعد تسويق الخدمة المصرفية من الميادين الهامة التي لاقت اهتماماً عالمياً وانتشاراً واسعاً، ولقد حاول هذا البحث الموسوم: (امكانية الحصول على اداء تسويقي فاعل مصرفياً / بحث استطلاعي لمديري عينة من المصارف العراقية) المقارنة ما بين تطبيقات التسويق فكراً وعملاً في المصارف العراقية الحكومية (العامة) والاهلية (الخاصة) وتضمن البحث اربعة مباحث كانت تباعاً منهجية البحث / مفهوم واهمية التسويق المصرفي / الجانب العملي للبحث/ الاستنتاجات والتوصيات. ا

The Capability to a chive An Effective Marketing Performance In Banks/ applied Study in a sample of Iraqi Banks

Abstract

The marketing of banking service is considered to be one of the impotent fields which showed a universal inebriates

He research showed the comparison between the application of marketing in ideas and application for loot government and private Iraqi bank.

The research comist of four parts; Methology / the concept and the importance of Banking Marketing / Resewrch application.

^{*} بحث مشترك مع الباحثة الاء عباس على الخناق منشور في مجلة دراسات محاسبية ومالية :

١- عدد خاص بوقائع المؤتمر العلمي الاول للمدة من ٨-١١/٣/٩ / ١٠١٠/ المحور المصرفي- ص٩٢-٠٠١

٢- العدد الثامن عشر/ المجلد السابع/ سنة ٢٠١٢م ص ١١٦-١١.

المبحث الاول: منهجية البحث

١. مشكلة البحث :- تتلخص في تدني مستوى جودة وكفاءة المنتجات المصرفية التي يسوقها المصرف العراقي (حكومي/اهلي) للزبون.

٢. أهمية البحث: تحتل انشطة التسويق المصرفي الحديث دور اساسياً في اسناد المصارف ودعم بقائها واستمرارها ومن ثم نجاحها.

٣. هدف البحث: - محاولة توجيه الاهتمام الى: -

أ. الجودة في تقديم الخدمة المصرفية.

ب. المنافسة المشروعة لكسب ولاء الزبائن.

ت. تحقيق زيادة في الارباح على المديين القريب والبعيد.

- ٤. فرضية البحث: للحصول على اداء مصرفي فاعل ينبغي الاهتمام بنوع الخدمة المصرفية وكيفية تقديمها وتنمية الموارد البشرية وتقويمها وتوجيهها.
 - طرائق الاختبار الاحصائي: معامل الارتباط/ الوسط الحسابي/ الانحراف المعياري / التوزيع الطبيعي/ التوزيع ثنائي الحديث / توزيع T. مجتمع الدراسة وعينة البحث:-
 - أ. مجتمع الدراسة : المصارف العراقية بفروعها في بغداد وعددها ٢٦٨ مصرفاً.
 - ب. عينة البحث: اختيرت عشوائياً حيث وزعت استبانة البحث على عينة من مديري المصارف ضمن الرقعة الجغرافية الإقرب للباحثين وكان توزيع الاستبانة بواقع (٣٩ استبانة لمديري مصرف حكومي + ١١ استبانة لمدير مصرف اهلي ليكون الناتج ٥٠ استمارة استردت جميعها)

دراسات وابحاث في جودة تسويق الخدمات المصرفية المبحث الثاني/ مفهوم واهمية التسويق المصرفي

١. مفهوم التسويق المصرفى :-

تأخر دخول المصارف التجارية في عصر التسويق حيث لم تتوجه نحو هذا المفهوم الا بعد اشتداد المنافسة في القطاع المصرفي. ويمكن تحديد مفهوم التسويق المصرفي بأنه تبنى المصارف لفلسفة التسويق في اعمالها بسبب التغير المستمر في البيئة وفي حاجات ورغبات الزبائن ولشدة المنافسة في القطاع المصرفي.

٢. تعريف التسويق المصرفي:-

عرفه البعض بأنه ادارة الخدمات المصرفية بالطريقة التي يمكن بواسطتها تنفذ الخطط والتكيف مع التغيرات البيئية (معلا /١٩٩٤/ ١٨) فالتسويق المصرفي هو بيع المنفعة او الخدمة المصرفية لارضاء الزبون ولتحقيق ربح للمصرف عليه يكون المصرف هو منتج الخدمة وبائعها ومسوقها.

٣. العناصر الاساسية للمفهوم التسويقي المصرفي:-

يمكن ايجازها بالاتي(21-1995:19-21) (احمد ، ٢٠٠١: ٢٥) رضا الزبون/ تحقيق الارباح/ العمل المتناسق والكفوء للمصرف/ المسؤولية الاجتماعية

٤. اهمية التسويق المصرفى:-

(الصميدعي وردينة / ٥٠:٢٠٠٥) (المساعد / ٢٠٠٣: ٢٦) (الضمور ٢٠٠٥:٦)

- المحافظة على توازن المصرف بين هدفي الربحية ورضا الزبون.
 - تعرف حاجات ورغبات الزبون.
 - تحديد السوق المستهدفة ودراستها وتحليلها .
 - الحفاظ على الحصة السوقية المصرفية وزيادتها.
- تحديد المزيج التسويقي الخدمي المصرفي المناسب وتجنب القرارات الخاطئة تسويقياً
 - الاستجابة لمتطلبات المجتمع.

٥. المزيج التسويقي واهمية للمصرف: -

ان الفكرة الاساسية التي يقوم عليها المزيج التسويقي هي عدم قدرة مكون واحد على تحقيق الاهداف المطلوبة لذا يتم خلط مجموعة مكونات او عناصر مع بعضها ليتم الحصول على توليفة المزيج التسويقي The عناصر مع بعضها ليتم الحصول على توليفة المزيج التسويقي Marketing Mixture حيث تكون لها القدرة على تحقيق اهداف اية منظمة اكثر من استخدام عنصر واحد ، وهذه العناصر (البرواري والبرزنجي / ٢٠٠٤ : ٢١) (Kotler, 2004;114)

- المنتوج 4PS: Product للمنتج المادي
- التسعير Pricing نامادي
 - المكان Place : المادي •
- الترويج 4PS: Promotion للمنتج المادي
- الادلة المادية Physical Evedance : السمعة للخدمة
- العمليات Processes : وتشمل لحظة الحقيقية التي تقدم بها الخدمة او التي يستطيع بها الزبون من الخدمة.
 - الناس People : مقدمو الخدمة

المبحث الثالث/ الجانب العملي للبحث

يرتكز الجانب العملي للبحث على تطبيق استبانة رأي وزعت على عينة من مديري المصارف الحكومية والاهلية بهدف المقارنة وتسليط الضوء على الراء القيادات المصرفية ومحاولة تحديد مدى كفائتها ومدى امكانية المصارف من تحقيق اداء فاعل.

١. صدق وثبات الاستبانة

- الصدق الظاهري: حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من الاساتذة الافاضل المحكمين ومن ضوء ملاحظات تم اعداد الاستبانة النهائية.
- الثبات: لغرض اختيار وتقييم ثبات الاستبانة وفق طريقة تقسيم النصفي (Split-Half) فأن معامل الثبات المحسوب بين الاسئلة الفردية والزوجية بغغ (۸۹%) وهو اعلى من القيمة المحددة لمعامل الثبات في قبول الاستبانة بلاستناد الى معادلة Brown Brown والبالغة (۲۷%) عليه تعتمد الاستبانة لثباتها العلمي ويشار الى ان : (سعيد/۲۰۰۱: ۱۱) قانون -Split

حيث ان R = معامل ثبات الاستبانة / r = معامل الارتباط بين نصفي الاستبانة (اجابات الاسئلة الفردية والزوجية)

٢. اختيار الفرضية

(للحصول على اداء تسويقي مصرفي فاعل ينبغي الاهتمام بنوع الخدمة المصرفية وكيفية تقديمها وتنمية الموارد البشرية وتقويمها وتوجيهها) وسيتم تقسيم الفرضية الى فرضيتين فرعيتين:

الاولى/ بنفس المضمون ولكن في المصارف الحكومية الثانية/ بنفس المضمون ولكن في المصارف الاهلية

٢.أ. اختبار الفرضية للمصارف الحكومية:-

فيما يأتي ادناه معطيات العينة في المصارف الحكومية قبل وبعد دمج الحقول اتفق واتفق بشدة بخيار (اتفق) ودمج حقول الاتفق والااتفق بشدة بخيار (الا اتفق) وتوزيع نتائج عمود الأي بالتساوي ما بين عمودين اتفق والا اتفق

جدول (١) معطيات استبانة مديري المصارف الحكومية

A	لااتفق	لارأي	اتفق		اتفق	السؤال	ت
اتفق بشدة					بشدة		
						يعد مفهوم التسويق المصرفي من	. 1
22	8	0	3	6		المفاهيم غير واضحة المعالم للمصارف	
						التي لا تعرف المنافسة	
9	12	1	9	8		هناك تغير مستمر في حاجات	۲.
						ورغبات زبانن المصرف	
14	12	1	12	0		ان لكل مصرف ظروفه ومؤثراته	.٣
						البيئية المحيطة به	
2	12	2	1	22		المصرف هو منتج الخدمة ومسوقها	٠٤
						بقيت المصارف العراقية حالياً	.0
3	18	0	3		15	تتأرجح ما بين القديم في العمل	
						المصرفي وبين ادخال مفهوم التسويق	
						المصرفي واعتماده كأساس للعمل به	
							-
						بين اهمية العناصر الاتية للتسويق	
						المصرفي:	
11	11	1		7	9	ا. رضا الزبون	
9	15	6	()	9	ب. تحقيق الارباح	
9	6	2	1	20	2	ج العمل المتناسق والكفوء	

7	18	3	8	3	د المسؤولية الاجتماعية لعمل	
					المصرف	
					يحظى النشاط التسويقي بأهمية كبيرة	٧.
4	17	1	13	4	في مجال العمل المصرفي لديكم	
					وضح اهمية ترتيب الاولةيات الاتية	e 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1
					من وجهة نظرك	
8	17	7	1	6	ا التعرف على حاجات ورغبات	
					الزبون	
6	18	1	11	3	ب تحديد السوق المستهدف للمصرف	
3	13	1	22	0	ج الصمود امام المصارف الاخرى	
23	5	2	1	8	د الحفاظ على الحصة السوقية	
					للمصرف وزيادتها	8
Ä	لااتفق	لارأي	اتفق	اتفق	السؤال	
اتفق				بشدة		1
بشدة					Limited Season of Season 1 1 10 1	2
					اي المراحل الاتية هي الاكثر انطباقاً لي	. 1
	T	1	Ī	1	المصرف الذي تعمل فيه او تديره ؟	
15	17	7	0	0	ا. المنافسة الجادة لجذب حسابات التوفير	
12	14	6	3	4	ب. الاحتفاظ بالزبانن	
6	9	14	0	10	ج.الابداع والابتكار في الخدمة	
			7.00		المصرفية	
11	10	8	8	2	د تميز المصرف عن منافسيه	
					باستمرار	
10	11	0	17	1	ه. تطوير نظم التحليل والتخطيط	
					والرقابة	
			1		التسويق المصرفي يعني:	١.
10	7	3	1	18	أ الوفاء لما يطلبه الزبون	
17	12	2	8	0	ب,رضا الزبون	
			[

	19	0	6	9	ج.رضا الموظفون	
					ا ينبغي زيادة اهتمام المصرف بجمع)
	13	3	10	6	معلومات اكثر عن الزبائن	
					ا ينبغي ان يكون المصرف مبدعاً في	۲
7	10	5	14	3	تعامله مع الزبائن	
					ا ينبغي على المصرف ان يقوي مركزه	٣
21	6	0	7	5	لتلبية طلبات زباننه بمستوى يفوق	
					توقعاتهم العلاقات الاتية: العلاقات الاتية:	٠, ٠,
13	14	1	3	8	أ التسويق الخارجي: علاقة المصرف بالزبائن	
			_			
8	13	0	5	13	ب التسويق الداخلي : علاقة	
					المصرف بالموظفين	
13	11	4	7	4	ج. العمليات التسويقية: انجاز	
					طموحات الزبائن بواسطة الموظفين	10
					هل يستطيع المصرف من خلال	10
					العناصر الاتية تحقيق اهدافه:	
15	10	4	19	0	أ.الاهتمام بنوعية الخدمة المصرفية	
3	16	0	9	11	ب السعر: العمولات التي يتقاضاها	
					عن نشاطاته	
9	19	2	4	5	ج.المكان: منافذ المصرف المخصصة للزبون	
15	5	2	11	6	د الترويج والاعلان (بمختلف انواعه) السؤال	
A		لارأي	اتفق	اتفق		
أتفق				بشدة		
شدة		4	12	12	هل تطمحون بالتحسين المستمر للخدمة	17
15	9	1	12	2	المصرفية من خلال تطبيق مفهوم ادارة	
					الجودة الشاملة في مصر فكم	
					مبرده استداعي مصريم	

4 %	على صعيد ستراتيجية المصرف هل					
	هناك؟					
	ا. وضوح للرؤيا	3	12	0	8	16
	ب. تحديد رسالة المصرف	3	0	3	13	20
	ج. تحديد لاهداف المصرف	5	6	4	10	14
14	هل هناك تحليل للعوامل البينية المؤثرة		1			
	في عمل المصرف للوصول الى:					
	أ. نقاط قوة المصرف	2	1	0	27	9
	ب. نقاط ضعف المصرف	4	1	0	16	18
	ج. فرص المصرف المتوقعة	1	3	0	18	17
	د. التهديدات المتوقعة	11	14	1	8	5
19	ان انجح طريقة للحفاظ على الزبون					
	هي في اعطاءه قيمة اكبر من خدمات					
	المصرف (منح الزبائن ارقى	0	2	0	20	17
	مستويات التعامل المصرفي)					
۲.	مصرفكم يطمح للتحول للاعمال		1			
	المصرفية الالكترونية التي:					
	ا. ينبغي ان توجه لإغراض التسويق					
	واستقطاب زبانن جدد	0	1	0	14	24
	ت. تحقق مزايا توفير الوقت والجهد	1	7	0	16	15
	والكلفة					

نطبق الان القانون رقم (1-4) لاحتساب معامل الارتباط rxy لمجموع كل عمودين على حدة لتحويل عدد الاعمدة الى عمودين فقط وتكون النتائج كالاتى:

Rxy 2&1بین = 0.319 > 0

Rxy 5 & 4بین = 0.283 > 0

بما انه 0 < Rxy

جدول (٢) معطيات الجدول (١) بعد دمج الحقول

	ون	جدول (۱) معطوات الجدول (۱) بعد دمج الحد	
لا اتفق	اتفق	السؤال	ت
		يعد مفهوم التسويق المصرفي من المفاهيم غير	. 1
30	9	واضحة المعالم للمصارف التي لاتعرف المنافسة	
21	18	هناك تغير مستمر في حاجات ورغبات زبائن	۲.
		المصرف	
26	13	ان لكل مصرف ظروفه ومؤثراته البيئية المحيطة	.٣
		یه.	
15	24	المصرف هو منتج الخدمة ومسوقها	. ٤
		بقيت المصارف العراقية حالياً تتأرجح ما بين	.0
21	18	الاسلوب القديم في العمل المصرفي وبين ادخال	
		مفهوم التسويق المصرفي واعتماده كأساس للعمل	
		به.	
		بين اهمية العناصر الاتية للتسويق المصرفي	٦
22	17	ا. رضا الزبون	
27	12	ب. تحقيق الارباح	
16	23	ج. العمل المتناسق والكفوء	
26	13	د. المسؤولية الاجتماعية لعمل المصرف	
21	18	يحظى النشاط التسويقي بأهمية كبيرة في مجال	. ٧
		العمل المصرفي لديكم	

		4 1:15 . 5 - 21 - 1 - 21 5 . 1 .	Ā
20	1.1	وضوح اهمية ترتيب الاولويات الاتية من وجهة نظرك	^
28	11	ا التعرف على حاجات ورغبات الزبون	
24	15	ب. تحديد السوق المستهدف للمصرف	
16	23	ج. الصمود امام المصارف الاخرى	
29	10	د. الحفاظ على الحصة السوقية للمصرف وزيادتها	
		اي المراحل الاتية هي الاكثر انطباقاً على المصرف	٩
		الذي تعمل فيه او تديره	
35	4	ا. المنافسة الجادة لجذب حسابات توفير	
29	10	ب. الاحتفاظ بالزبائن	
22	17	ج. الابداع والابتكار في الخدمة المصرفية	
25	14	د. تميز المصرف عن منافسيه باستمرار	
21	18	ه. تطوير نظم التحليل والتخطيط والرقابة	
1		التسويق المصرفي يعني:	٠
18	21	ا. الوفاء لما يطلبه الزبون	
30	9	ب. رضا الزبون	
24	15	ج. رضا الموظفين	
21	18	ينبغي زيادة اهتمام المصرف بجمع معلومات اكثر عن	1
		الزبائن	
لا اتفق	اتفق	السؤال	ت
19	20	ينبغي ان يكون المصرف مبدعاً في تعامله مع الزبائن	7
27	12	ينبغي على المصرف ان يقوي مركزه لتلبية طلبات	7
		زبائنه بمستوى يفوق توقعاتهم	
	J	هل تعتقد بأهمية العلاقات الاتية:-	٤
27	12	ا. التسويق الخارجي: علاقة المصرف بالزبائن	
21	18	ب. التسويق الداخلي: علاقة المصرف بالموظفين	
26	13	ج. العمليات التسويقية: انجاز طموحات الزبائن	
_			1

	بواسطة الموظفين	
0	هل يستطيع المصرف من خلال العناصر الاتية	
	تحقیق اهدافه:	
	أ الاهتمام بنوعية الخدمة المصرفية	27 12
	ب السعر: العمولات التي يتقلضاها عن نشاطاته	19 20
	ج. المكان: منافذ المصرف المخصصة للزبون	29 10
	د الترويج والاعلان (بمختلف وسائل الاعلان)	21 18
7	هل تطمحون بالتحسين المستمر للخدمة المصرفية	24 15
	من خلال تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في مصرفكم	
Y	على صعيد استراتيجية المصرف هل هناك؟	
	١. وضوح للرؤيا	24 15
	ب. تحديد رسالة المصرف	34 5
	ج. تحديد لاهداف المصرف	26 13
٨	هل هناك تحليل للعوامل البيئية المؤثرة في عمل	
	المصرف للوصول الى:	
	أ. نقاط قوة المصرف	36 3
	ب. نقاط ضعف المصرف	34 5
	ج. فرص المصرف المتوقعة	35 4
	د. التهديدات المتوقعة	13 26
9	ان انجح طريقة للحفاظ على الزبون هي في اعطاءه	
	قيمة اكبر من خدمات المصرف (منح الزبائن ارقى	37 2
	مستويات التعامل المصرفي)	
	مصرفكم يطمح للتحول للاعمال المصرفية	
	الالكترونية التي:	
	. ينبغي ان توجه للاغراض التسويق واستقطاب زبائن جدد	38 1
د	ب. تحقق مزايا توفير الوقت والجهد والكلفة	31 8

دراسات وابحاث في جودة تسويق الخدمات المصرفية ويوضح الجدول رقم (٣) الوسط الحسابي والاغراض المعياري لكل من المتفقين وغير المتفقين

الانحراف المعياريS	الوسط الحسابي M	مديرية المصارف الاهلية
6.120	13.533	المتفقون
6.120	25.465	غير المتفقون

والجدول (٤) يوضح تطبيق الاختبارات الاحصائية ذات العلاقة

القرار	مستوى الثقة	الكمية الجدولية	الكمية	
			المحسوبة	
رفض	X=0.025	Zo=1.96	Z=9.038	التوزيع
НО				الطبيعي
قبول H1				
رفض	X=0.05	Zo=1.645	Z=6.254	التوزيع
НО				أنائي
قبول H1				الحديث
رفض	X=0.025	TO=1.658	T=9.120	توزيع T
НО				
قبول H1				

القرار النهائي: - بالرجوع لمحتوى الفرضية يتضح مما اثبت احصائياً قلة الاهتمام بنوع الخدمة المصرفية المقدمة وقلة الاهتمام بتنمية وتوجيه الموارد البشرية في المصارف الحكومية.

٣. ب. اختبار الفرضية للمصارف الاهلية:-

فيما يأتي ادناه معطيات العينة في المصارف الاهلية قبل وبعد دمج الحقول اتفق واتفق بشدة بخيار (اتفق) ودمج حقول لااتفق ولااتفق بشدة بخيار (لااتفق) وتوزيع نتائج عمود لارأي بالتساوي ما بين عمودين اتفق ولا اتفق

جدول (٥) معطيات استبانة مديري المصارف الاهلية

		,	بري ا			
لا اتفق	لااتفق	لارأي	اتفق	اتَّفقَ	السؤال	ت
بشدة				بشدة		
					يعد مفهوم التسويق	١
0	2	0	4	5	المصرفي من المفاهيم غير	
					واضحة المعالم للمصلرف	
					التي لا تعرف المنافسة	
					هناك تغير مستمر في	۲
0	2	0	4	5	حاجات ورغبات زبائن	
					المصرف	
					ان لكل مصرف ظروفه	٣
0	0	0	8	3	ومؤثراته البيئية المحيطة به	
0	0	1	4	6	المصرف هو منتج الخدمة	٤
					ومسوقها	
					بقيت المصارف العراقية حالياً	0
0	2	0	3	6	تتأرجح ما بين القديم في العمل	
					المصرفي وبين ادخال مفهوم	
					التسويق المصرفي واعتماده	
					كأساس للعمل به.	
					بين اهمية العناصر الاتية	٦
					للتسويق المصرفي:	

	ا رضا الزبون	7	4	0	0	0
	ب تحقيق الارباح	9	2	0	0	0
	ج العمل المتناسق والكفوء	4	7	0	0	0
	دا لمسؤولية الاجتماعية	2	6	2	1	0
	العمل المصرف					
1.	يحظى النشاط التسويقي					
	بأهمية كبيرة في مجال العمل	2	2	3	4	0
	المصرفي لديكم					
۸	وضح اهمية ترتيب الاوليات		<u> </u>	1		1
	الاتية من وجهة نظرك	,				
	ا التعرف على حاجات	7	2	0	2	0
	ورغبات الزبون					
	ب تحديد السوق المستهدف	6	5	0	0	0
6 6 7	للمصرف					
1	ج.الصمود امام المصارف	2	8	1	0	0
	الاخرى					
	د الحفاظ على الحصة					
	السوقية للمصرف وزيادتها	6	3	2	0	0
-	السؤال	اتفق	اتفق	لارأي	لااتفق	لا اتفق
		بشدة				بشدة
g	اي المراحل الانية هي الاكثر			J		
	انطباقاً على المصرف الذي					
	تعمل فیه او تدیره ؟					
	ا. المنافسة الجادة لجذب	2	3	3	3	0
	حسابات التوفير					
	ب. الاحتفاظ بالزبائن	6	5	0	0	0

	ج.الابداع والابتكار في الخدمة المصرفية	5	4	2	0	0
	د.تميز المصرف عن منافسيه باستمرار	3	4	3	1	0
	ه. تطوير نظم التحليل والتخطيط والرقابة	4	3	4	0	0
•	والتسويق المصرفي يعنى:					-
	أ. الوفاء لما يطلبه الزبون	6	3	1	1	0
	ب رضا الزبون	4	5	1	1	Ó
	ث. رضا الموظفون	1	6	2	2	0
1	ينبغي زيادة اهتمام المصرف					
	بجمع معلومات اكثر عن	7	4	0	0	0
	الزبائن					
٢	ينبغي ان يكون المصرف					
	مبدعاً في تعامله مع الزبائن	9	2	0	0	0
٣	ينبغي على المصرف ان					
	يقوي مركزه لتلبية طلبات	6	4	1	0	0
	زباننه بمستوى يفوق					A 8 8 9 9
	توقعاتهم					
٤	هل تعتقد بأهمية العلاقات				1	
	الاتية:					
	أ التسويق الخارجي: علاقة	7	4	0	0	0
	المصرف بالزبائن					
	ب التسويق الداخلي : علاقة	3	6	2	0	0
	المصرف بالموظفين					
	ج. العمليات التسويقية: انجاز					

0	0	0	5	6	طموحات الزبائن بواسطة
					الموظفين
!					٥ هل يستطيع المصرف من خلال
					العناصر الاتية تحقيق اهدافه:
0	0	0	5	6	أ الاهتمام بنوعية الخدمة
					المصرفية
					ب السعر: العمولات التي
0	1	0	4	6	يتقاضاها عن نشاطاته
					ج المكان: منافذ المصرف
1 -	1	0	3	6	المخصصة للزبون
					د الترويج والاعلان(
0	1	0	6	4	بمختلف انواعه
لا اتفق	لااتفق	لارأي	اتفق	اتفق	ت السؤال
بشدة				بشدة	
					ت هل تطمحون بالتحسين
0	1	0	1	9	المستمر للخدمة المصرفية
					من خلال تطبيق مفهوم ادارة
					الجودة الشاملة في مصرفكم
					٧ على صعيد ستراتيجية
					المصرف هل هناك؟
0	1	6	2	2	١. وضوح للرؤيا
0	0	4	4	3	ب. تحديد رسالة المصرف
0	0	4	3	4	ج. تحديد لأهداف المصرف
					٨ هل هناك تحليل للعوامل البيئية
					المؤثرة في عمل المصرف
					للوصول الى:

0	0	3	3	5	أ. نقاط قوة المصرف
1	0	3	3	4	ب. نقاط ضعف المصرف
0	0	3	6	2	ج. فرص المصرف المتوقعة
0	1	2	4	4	د. التهديدات المتوقعة
0	0	0	2	9	ان انجح طريقة للحفاظ على الزبون هي في اعطاءه قيمة اكبر من خدمات المصرف (منح الزبائن ارقى مستويات التعامل المصرفي)
				 مصرفكم يطمح للتحول للاعمال المصرفية الالكترونية التي: 	
0	1	1	5	4	ا. ينبغي ان توجه الأغراض التسويق واستقطاب زبائن جدد
0	0	1	2	8	ب تحقق مزايا توفير الوقت والجهد والكلفة

دراسات وابحاث في جودة تسويق الخدمات المصرفية جدول (٦) معطيات الجدول (٥) بعد دمج الحقول

X	اتفق	السؤال	_
اتفق			
		يعد مفهوم التسويق المصرفي من المفاهيم غير	1
2	9	واضحة المعالم للمصارف التي لاتعرف المنافسة	
2	9	هناك تغير مستمر في حاجات ورغبات زبائن	۲
		المصرف	
0	11	ان لكل مصرف ظروفه ومؤثراته البيئية المحيطة به.	۲
0	11	المصرف هو منتج الخدمة ومسوقها	٤
		بقيت المصارف العراقية حالياً تتأرجح ما بين	0
2	9	الاسلوب القديم في العمل المصرفي وبين ادخال مفهوم	
		التسويق المصرفي واعتماده كأساس للعمل به.	
		بين اهمية العناصر الاتية للتسويق المصرفي	1
0	11	ا رضا الزبون	4
0	11	ب. تحقيق الارباح	
0	11	ج. العمل المتناسق والكفوء	
2	9	د. المسؤولية الاجتماعية لعمل المصرف	
5	6	يحظى النشاط التسويقي بأهمية كبيرة في مجال العمل	٧
		المصرفي لديكم	
		وضوح اهمية ترتيب الاولويات الاتية من وجهة	٨
		نظرك	
2	9	ا التعرف على حاجات ورغبات الزبون	
0	11	ب. تحديد السوق المستهدف للمصرف	
0	11	ج. الصمود امام المصارف الاخرى	
1	10	د. الحفاظ على الحصبة السوقية للمصرف وزيادتها	
		اي المراحل الاتية هي الاكثر انطباقاً على المصرف	9

		الذي تعمل فيه او تديره	
4	7	ا. المنافسة الجادة لجذب حسابات توفير	
0	11	ب. الاحتفاظ بالزبائن	
1	10	ج. الابداع والابتكار في الخدمة المصرفية	
2	9	د. تميز المصرف عن منافسيه باستمرار	
2	9	ه. تطوير نظم التحليل والتخطيط والرقابة	
		التسويق المصرفي يعني:	*
1	10	ا. الوفاء لما يطلبه الزبون	
1	10	ب. رضا الزبون	
3	8	ج. رضا الموظفين	
0	11	ينبغي زيادة اهتمام المصرف بجمع معلومات اكثر عن	١
		الزبائن	
لا اتفق	اتفق	السؤال	ت
0	11	ينبغي ان يكون المصرف مبدعاً في تعامله مع الزبائن	٢
0	11	ينبغى على المصرف ان يقوي مركزه لتلبية طلبات	
		زبائنه بمستوى يفوق توقعاتهم	
		هل تعتقد بأهمية العلاقات الاتية:-	٤
0	11	ا. التسويق الخارجي: علاقة المصرف بالزبائن	
1	10	ب. التسويق الداخلي: علاقة المصرف بالموظفين	
0	11	ج. العمليات التسويقية: انجاز طموحات الزبانن	
		بواسطة الموظفين	
		هل يستطيع المصرف من خلال العناصر الاتية تحقيق	0
		اهدافه:	
0	11	أ.الاهتمام بنوعية الخدمة المصرفية	
1	10	ب السعر: العمولات التي يتقلضاها عن نشاطاته	
2	9	ج المكان: منافذ المصرف المخصصة للزبون	
	1	3 .5 .6	

	د الترويج والاعلان (بمختلف وسائل الاعلان)	10	1
*.	هل تطمحون بالتحسين المستمر للخدمة المصرفية من		
	خلال تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في مصرفكم	10	1
***	على صعيد ستراتيجية المصرف هل هناك؟		
	ا. وضوح للرؤيا	7	4
	ب. تحديد رسالة المصرف	9	2
	ج. تحديد لاهداف المصرف	9	2
.\	هل هناك تحليل للعوامل البينية المؤثرة في عمل	·	
	المصرف للوصول الى:		
	أ. نقاط قوة المصرف	10	1
	ب. نقاط ضعف المصرف	9	2
	ج. فرص المصرف المتوقعة	10	1
	د. التهديدات المتوقعة	9	2
q	ان انجح طريقة للحفاظ على الزبون هي في اعطاءه		
	قيمة اكبر من خدمات المصرف (منح الزبائن ارقى	11	0
	مستويات التعامل المصرفي)		
•	مصرفكم يطمح للتحول للاعمال المصرفية الالكترونية	l .	
	التي:		
	أ. ينبغي ان توجه للاغراض التسويق واستقطاب	10	1
	زبائن جدد		
	ب. تحقق مزايا توفير الوقت والجهد والكلفة	11	0

نطبق الان القانون رقم (1-4) لاحتساب معامل الارتباط rxy لمجموع كل عمودين على حدة لتحويل عدد الاعمدة الى عمودين فقط وتكون النتائج كالاتى:

Rxy = 2&1 بين = 0.534 > 0

Rxy 5&4 بين = 0.236 > 0

ويوضح الجدول رقم (٧) الوسط الحسابي والاغراض المعياري لكل من المتفقين وغير المتفقين

الاغراض المعياريS	الوسط الحسابي M	المصارف	مديرية
			الاهلية
1.225	9.814		المتفقون
1.225	10186	ن	غير المتفقور

والجدول (٨) يوضح تطبيق الاختبارات الاحصائية ذات العلاقة

القرار	مستوى الثقة	الكمية الجدولية	الكمية	
			المحسوبة	
رفض	X=0.025	Zo=1.96	Z=32.662	التوزيع
НО				الطبيعي
قبول H1				
رفض	X=0.05	Zo=1.645	Z=9.274	التوزيع
НО				تنائي
قبول H1				الحديث
رفض	X=0.025	TO=1.658	T=32.662	توزیع T
НО				
قبول H1				

القرار النهاني: - بالرجوع لمحتوى الفرضية يتضح مما اثبت احصائياً اهتمام المصارف الاهلية بنوع خدماتها وتنمية وتوجيه مواردها البشرية.

دراسات وابحاث في جودة تسويق الخدمات المصرفية المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

ولا:- الاستنتاجات

- ر ملاحظة نتائج اختيار الفرضية ومن مراجعة المصارف المختلفة في عينة البحث يتبين الاتي:-
- ان اعداد المتفقين على ما ورد من فرضية البحث والمؤيدين لها في المصارف الاهلية (القطاع الخاص) اكثر مما في المصارف الحكومية (القطاع العام) مما يعني ان المصارف الاهلية هي الاكثر نزوعاً نحو الإساليب التسويقية الفاعلة في الخدمة المصرفية
- عليه فأن المصارف الاهلية هي الاكثر اهتماماً بنوع الخدمة واكثر استعداداً لتهيئة الموارد البشرية لأداء تسويقي فاعل مقارنة مع ما ظهر في المصارف الحكومية.
- ما لوحظ ان اغلب مديري المصارف الحكومية ليس لديهم فكرة واضحة عن اهمية التسويق المصرفي بينما الحال لدى مديري المصارف الاهلية عكس ذلك
- ت وهكذا فيلاحظ عدم الاهتمام من قبل المصارف الحكومية بشأن حاجات ورغبات الزبائن مما يشير إلى عدم المرونة في التعامل المصرفي لديها وغياب مفهوم تسويق الحديث عنها.
- كما ويلاحظ عدم الاكتراث الواضح للدور الذي يلعبه رضا الموظفين او حتى الاهتمام بتنمية هذا الدور باعتباره مفتاح نجاح وتطور المصارف بشكل عام.
- مع وجود الفارق بين المصارف الحكومية والاهلية فأنه يتضح ان لاوجود لأداء عالي الجودة في ما تقدمه المصارف بصورة عامة سواء في نوعية الخدمات ام في كيفية تقديم هذه الخدمات ، مما يشير الى ضعف التوجيه التسويقي لمصارفنا بشكل عام.

تانياً:- التوصيات /

في ضوء ما ورد من استنتاجات يمكن اقتراح التوصيات الاتية:-

ا. ينبغي توجيه ادارات المصارف الحكومية خاصة بأهمية التسويق في ظل المنافسة المتزايدة في القطاع المصرفي خاصة مع دخول القطاع الخاص منافساً في تقديم الخدمة واستقطاب الزبائن.

٢. ضرورة الانتباه للموارد البشرية وتنميتها ورضاها كونها اداة تقديم الخدمة المصرفية وحجر الزاوية في التوجه التسويقي للمصارف بشكل عام وللمصارف الحكومية بشكل خاص اذا ما ارادات المنافسة.

٣. اهمية ملاحظة حاجات ورغبات زبائن المصارف وصولاً لاتباعها ولتحقيق الرضا لدى الزبائن فضلاً عن تحقيق اهداف المصرف وهو دعوة هنا للمصارف الحكومية لتكون اكثر مرونة في تعاملها المصرفي من ادخال الاساليب التسويقية التي تحافظ على الزبائن وتستقطب المزيد منهم.

أ. اهمية ادراك المصارف بشكل عام ان تبني التسويق مفهوماً وتطبيقياً
 من شأنه تشكيل فرص لأداء عالي الجودة في الخدمة المصرفية وفي كيفية
 تقديمها

المصادر

- 1. معلا ناجي، اصول التسويق المصرفي، عمان الاردن ط1 ١٩٩٤.
- سعيد، احمد محمد فهمي ، العوامل المؤثرة في ستراتيجية التسويق الإعلامي/ اطروحة دكتوراه غير منشورة قسم ادارة الاعمال / كلية لادارة والاقتصاد/
- البرواري نزار عبد المجيد والبرزنجي، د.احمد مجد فهمي، ستراتيجيات السويق/ المفاهيم الاسس / الوظائف- عمان / دار وائل ٢٠٠٤
- ت المساعد، دركي خليل ، تسويق الخدمات وتطبيقاتها / دار المناهل التشر والتوريع ط١، عمان الاردن ٢٠٠٣.
- ع. الضمور، هاني حامد/تسويق الخدمات/ ط، دار واثل للنشر الاردن ٢٠٠٠.
- آ. الصميدعي، د. محمود جاسم و د. ردينة عثمان / التسويق المصرفي منخل ستراتيجي كمي تحليلي / دار المناهل للنشر / عمان الاردن/ط١ ٢٠٠٠
 - ٧. احمد ، محمود/ تسويق الخدمات المصرفية/ عمان / الاردن/٢٠٠١.
- 8. Stone, Doug, The Five Key Rules of Market Posititioning . Journal of Bank Marketing, Dec. 1995.
- 9. Kotler, Philip; Marketing Management Analysis, Planning implementation and Control, Prentice Hall of India, New Delhi, 2004.

الفصل الثالث المحدمة المصرفية للمتقاعدين في العراق- الواقع والأفاق

دراسات وابحاث في جودة تسويق الخدمات المصرفية الفصل الثالث تسويق الخدمة المصرفية للمتقاعدين في العراق- الواقع والأفاق*

المقدمة

تعب الشبكة المصرفية دورا في اقتصاديات أي مجتمع وفي تنظيم علاقاته الاجتماعية والمالية، ويمثل تطور المصارف للخدمة المصرفية مؤشراً على دى تطور المجتمع ودرجة تحضره.

وتعد الخدمة المصرفي احد الوسائل التي يتم من خلالها ترجمة سياسة لمصرف داخل المجتمع. وتعتمد درجة نجاح المصارف على مستوى ونوع وقت الخدمة المقدمة للزبائن.

قد قطعت المصارف في الدول المتقدمة شوطا كبيرا في مجال الخدمات مصرفية المقدمة والتسهيلات الخاصة المقدمة للشركات والافراد ولم ينتصر نشاطها داخل الدول المتقدمة وإنما أصبحت ملازمة نشاط الشركات أمتعدد الجنسيات وبالتالي فقد ساهمت المصارف المالية في تنشيط لاقتصاد العالمي، من خلال الكفاءات الإدارية والرؤى المستقبلية لهذه الإدارات فضلا عن التقدم التكنولوجي والعلمي الذي وظف لتحسين لخدمات.

اما عن الخدمة المصرفية في العراق فيمتاز العراق وبقية البلدان النامية للدني حجم الخدمة المصرفية بسبب ضعف الإمكانيات المالية والفنية والإدارية والتكنولوجية للمصارف الحكومية وهي جزء من تخلف الاقتصاد العراقي.

والخدمة المصرفية المقدمة للمتقاعدين هي جزء من الخدمة المصرفية المقدمة للزبائن تتسم بتدني الخدمة حيث تعاني المصارف من ضعف كفاءة

[&]quot; من بحوث المركز مع د. بلاسم جميل، ٢٠٠٨.

أداء الإدارة، وضعف استخدام وتوظيف نتائج العلم والتكنولوجيا لتطوير الخدمات المصرفية والأهمية هذا الموضوع وأهمية هذه الشريحة وللوقوف على واقع هذه الخدمة وآفاقها المستقبلية فقد تم دراسة هذا الموضوع.

هدف البحث

يهدف البحث الى التعرف على واقع خدمة تسويق المصارف للمتقاعدين وما هي الحلول والمعالجات لتطوير هذه الخدمة.

مشكلة البحث

تسم الخدمة المصرفية المقدمة للزبائن بشكل عام وتسويق خدمة المصارف للمتقاعدين بشكل خاص بالضعف والتدني وما تعانيه المصارف من تخلف الادارة وضعف التخصيصات المالية والتكنولوجية والعلمية للمصارف مما انعكس سلبا على تسويق الخدمة المصرفي.

فرضية البحث:

ينطلق البحث من فرضية مفادها هناك ضعف وتدني في تسويق الخدمة المصرفية للمتقاعدين.

المبحث الأول: مفهوم تسويق الخدمات المصرفية

كي نتعرف على تسويق الخدمات المصرفية لابد لنا أولا وقبل كل شيء عنى مفهوم الخدمات التسويقية وكالاتي:

خهوم الخدمة التسويقية وتعريفها

هناك العديد من التعاريف والمفاهيم التي تخص تسويق الخدمة طالما انها حاط انساني وفكري، وان كل تعريف اخذ منحى معين الا انها وعلى خعم من تعدد الاتجاهات والابعاد لكنها تلتقي جميعها بكونها تعبر عن تقدم للأخرين ومن هذه التعاريف:

تعريف جمعية التسويق الامريكية:

على انها الانشطة والمنافع التي يحققها البائع الى المشتري من خلال الاشياء المقدمة او المرتبطة مع البضاعة المباعة وبما يحقق رضاه.

الله Donald conell

جنها تلك الوحدات المنفصلة كليا الا انها تمثل انشطة غير ملموسة لتحقيق لرضا واشباع الحاجات للفرد ولانها ليس بالضرورة ان يكون بيعها مستمرا او استعمالها ناتج عن استخدام موجودات مادية.

تعریف Kotler:

أي فعل او اداء يمكن ان يحققه طرف ما الى طرف اخر ويكون جوهره غير ملموس ولا ينتج عنه أي تملك وان انتاجه قد يكون مرتبط بانتاج مادي از قد لا يكون.

تعریف Barry

وقد عرف الخدمات التسويقية على انها" المنتوج غير المادي والذي يحتوي في مضمونه على عمل واداء لا يمكن امتلاكه مادياً.

المتنتج من هذه التعاريف وغيرها التي لا مجال لاستعراضها هذا إنها تعبر عن مفهوم وحقيقة الخدمة التسويقية ومنها الخدمة المصرفية التي هي جزء من الأولى ولا يمكن لمسها باليد لان هذه الخدمة ليست خدمة مادية حالها حال تبادل السلع والخدمات الأخرى.

ولكن الزبائن الذين يتعاملون مع روح هذه الخدمة يتحسسون بها وان الإحساس قد يختلف من شخص لآخر وفقا للعديد من الأمور منها المستوى التقافي والعلمي والعمر والمستوى المعاشي والدول والعادات والأعراف وغير ذلك من الرؤى والمعتقدات التي ينطلق منها الفرد لتقويم الخدمة المصرفية وان اس شيء غير قابل للقياس سيكون من الصعب جدا وضع تعريف ومفهوم موحد للخدمة المصرفية الا ان التعاريف وعلى الرغم من تباينها الا انها تصب في كون الخدمة المصرفية شيء محسوس به وغير ملموس.

التسويق المصرفي:

من خلال التعاريف الخاصة بالخدمة المصرفية اتضح ان هذه الخدمات غير المادية لأنها ليست سلع تباع وتشترى فان هذه خدمة تدخل ضمن مفهوم اوسع يتعامل به المصرف وتسمى بالتسويق المصرفي طالما ان التعامل بالأوراق المالية والنقدية وما يرتبط بها اخذ ينظر إليه وكأنما سلعة مادية تباع وتشترى، ولذا فقد اهتم العديد من المختصين والباحثين في اعطاء تعريف شامل ووافي للتسويق المصرفي ونحن لسنا بصدد عرض تلك التعاريف لأنه ليس هدفنا المحوري وإنما الهدف هو اخذ تعريف شامل ووافي للتسويق ان اشمل وأحدث هذه التعاريف هو تعريف شامل ووافي للتسويق المصرفي ونعتقد ان اشمل وأحدث هذه التعاريف هو تعريف شامل ورافي للتسويق المصرفي ونعتقد ان اشمل وأحدث هذه التعاريف هو تعريف شامل وأحدث هذه التعاريف هو تعريف سامل وأحدث هذه التعاريف هو تعريف التعاريف هو تعريف النهري ينص:

التسويق المصرفي هو النشاط الذي ينطوي على تحديد أكثر الأسواق ربحية في الوقت الحاضر والمستقبل وتقييم الحاجة الحالية والمستقبلية للعملاء فهو يتعلق بوضع الأهداف المؤسسية وإعداد وتصميم الخطط اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وإدارة الخدمة المصرفية بالطريقة التي يمكن من خلالها تنفيذ تلك الخطط كما انه يتضمن عملية التكيف التي يتطلبها التغير البيئي.

ان التسويق المصرفي يمثل نظاما متكاملاً.

ان التسويق المصرفي يتضمن مجموعة من الأنشطة الموجهة والمصممة مسبقا.

آ التسويق المصرفي هو عملية ديناميكية ذات أبعاد تؤثر وتتأثر -التحولات الاجتماعية

: ان التسويق المصرفي يمثل نشاطا هادفا.

=. ان تنائية التأثير بين أطراف المنظومة التسويقية التي تعبر عنها مفهوم السويق المصرفي يؤكد الاعتمادية والتداخل بين عناصرها.

أن مفهوم الفرصة السانحة كما ورد في تعريف التسويق المصرفي يمتد
 أي ابعد من مفهوم الربح المادي.

من خلال ما ورد أعلاه أتضح لنا ان هناك شمولية وحداته في هذا التعريف ولن هناك انعكاسات لهذا المفهوم للتسويق المصرفي على الخدمة المصرفية حيث ان تطبيق مفهوم التسويق في مجال العمليات المصرفية كان ذلك سبب المنافسة التي حدثت بين المؤسسات الملية وشركات التأمين وجمعيات الإسكان مع المصارف حيث اتسع نشاط تلك المؤسسات بصورة فضل من المصارف وذلك في وقت قصير هذا من جانب ومن جانب آخر فضل النمطية التي تتصف بها خدمات المصارف هذا اثر على قوة المنافسة المصارف لتلك المؤسسات.

سمات الخدمة المصرفية

لغرض إجراء تقويم علمي ومنطقي وواقعي للخدمة المصرفية لابد اولا وقبل كل شيء من معرفة الخصائص أو السمات التي تتسم بها الخدمة المصرفية ومنها الآتي (٣):

 ا. ان الخدمة المصرفية غير محسوسة: إذ من الصعب والاستحالة لمس الزبون خصائص تلك الخدمات سواء كانت نافعة أو غير مجدية كما هو الحال بالنسبة للسلعة.

٢. تكاملية الإنتاج والتوزيع: حيث تتميز الخدمة المصرفية بأنها مرتبطة الإنتاج والتوزيع، وفي ذلك يصعب التعامل في إدارة التسويق المصرفي ويقلل من الاختيار بين البدائل.

٣. فردية النظام التسويقي المصرفي: ان تلك الصفة أدت إلى مميزات كثيرة في نظام التسويق المصرفي، حيث ان المؤسسات غير المصرفية تعتمد في توزيع منتجاتها على أنظمة متعددة التوزيع.

٤. صعوبة التمييز في الخدمة المصرفية: حيث ان المصارف متشابهة في تقديم الخدمات فطبيعة العمل المصرفي تكون معرفة وكذلك انه على الأرجح ان الزبون يختار المصرف على أساس الموقع، السمعة، السرعة، الدقة، جودة الخدمة، الكفاءة والمهارة للموظفين وقدرة المصرف على تقديم خدمات جديدة متطورة.

 أهمية الانتشار الجغرافي: ان كثرة فروع المصرف يعطي اهمية كبيرة في نطاق العمل المصرفي ونجاحه وتطوره.

آ. لا يمكن التلاعب بالخدمة المصرفية قبل شرائها مثل التجزئة، النقل،
 التحريك المادي.

٧. تفاوت عملية الاختيار وتحديدها من عميل لاخر.

وهنا ستكون الخدمة المصرفية تنتج حسب الطلب وليس مقدمة، حيث تنتج حب المواصفات التي يحددها الأشخاص التي تختلف من زبون إلى آخر، حديث المعيار المستخدم في طلب الخدمة المصرفية تبعا لأهميته الخدمة واولوياتها باختلاف الأهمية النسبية وكالاتى:

- البنية الهيكلية لجمهور العملاء.
- المنطقة الجغرافية التي يزاول فيها المصرف عملياته.
 - الستراتيجية التسويقية للمصرف.
 - = خصائص الجمهور الاجتماعية والثقافية.
 - حصائص الجمهور الحضارية والدينية.
 - مواقف واتجاهات جمهور المستهلكين.

تنج مما تقدم ان التسويق الخدمة المصرفية أبعاداً وتأثيرات كثيرة المعيع تحديدها من خلال معرفة مدى نجاح العمل المصرفي، حيث ان حسائص التي تحويها الخدمة المصرفية والأبعاد والعناصر هذه قد على متغيرات هذه المتغيرات تنبع من طبيعة العمل المصرفي حسات المصرفية العامة.

المبحث الثاني: مزيج الخدمات المصرفية وإدارة خطوطه

بالإمكان تعريف مزيج الخدمات المصرفية على انه (مجموعة مرالخدمات التي يقدمها المصرف في ان واحد ويتكون من عدد من الخطوط التي تندرج تحت كل منها مجموعة من الخدمات التي تتصف بدرجة مرالتماثل والتكامل والترابط فيما بينها).

ويشير محتوى هذا التعريف الى وجود فرق بين ما يسمى بمزج الخدمات وخط الخدمات الذي هو يمثل مجموعة من الخدمات المصرفية المتكاملة او المترابطة.

ان للمزيج الخدمي للمصرف اربعة ابعاد رئيسية هي (٤):

١. القروض، الاعتمادات المستندية، الحسابات الجارية، وحسابات التوفير.

 ٢. الطول: يشير الى اجمالي عدد الخدمات المصرفية التي تتكون منها كافة خطوط الخدمات، فمثلا طول المزيج الخدمي، مدى اتساع المزيج، ومتوسط المزيج الخدمي.

٣. العمق: ويمثل عدد الخدمات في ظل تشكيلة، في ظل خط واحد، فاذا كان المصرف يقدم اكثر من نوع من الحسابات الجارية فذلك يشير الى عمق هذا الخط، وان مدى عمق الخط يعتمد على درجة تشكيل والتوزيع في خدمات الخط.

كما ان عمق المزيج التسويقي يساوي المجموع الكلي لتشكيلة الخدمات التي يتكون فيا خط الخدمة مقسوما على عدد الخطوط الفرعية الموجودة في الخط الواحد.

٤. التوافق او الاتساق: فهذا يمثل الترابط والانسجام بين مختلف خطوط الخدمة المصرفية التي يقدمها المصرف سواء من حيث استعمالها من الزبون او توزيعها.

ان دراسة واستيعاب وتحليل وفهم ابعاد المزيج الخدمي ستساعد الادارة على اتخاذ القرارات الرشيدة لما يأتي (٥):

أ. توسيع المزيج الخدمي للمصرف، وذلك من خلال اضافة خطوط خدمية حيدة وان الاستفادة من شهرة المصرف وسمعته تكون من خلال استخدام حضوة قديمة وذلك عندما تتبنى ادارة المصرف استراتيجية التوزيع.

تعميق الخط وتشكيله وذلك من خلال اضافة خدمات مصرفية جديدة الى خدمات الموجودة.

- الغاء وتبسيط بعض الخدمات المصرفية وخاصة التي تكون صعبة الير في العمل المصرفي.

ت تعديل مواصفات الخدمة او أسلوب تقديمها بما يتلاءم مع احتياجات ورغبات الزبون.

ولا بد لنا من معرفة المضامين التطبيقية لمزيج الخدمات ومنها الآتي:

الخدمات التي يقدمها المصرف يجب ان تكون في ظل عدد كبير بحيث عدد القدرة على التنوع في الخدمة المصرفية لذلك يجب ان يدخل المصرف على التنويع والقدرة التنافسية.

يجب ان تكون سياسة التنويع متوازنة ولا تؤدي فقدان التوازن و التواز

ت يمكن من خلال التكرار في الاستخدام وطبيعة الطلب على الخدمة المصرفية تقسيم الخدمة المصرفية إلى:

- خدمات تسويقية ميسرة (ملائمة) كالحسابات الجارية والتوفير.

-- خدمات مصرفية خاصة يستخدمها العميل لأغراض نفسية واجتماعية عية (مثل تحقيق الذات).

كل خط يجب ان يشبع حاجات معينة لدى العميل تختلف عن اشباع
 خمات اخرى في خط اخر يسير العمل المصرفي تلك القاعدة.

نستنتج مما تقدم ان مسألة المزيج الخدمي هي مسألة ليست دائما هي المثالية في العمل المصرفي فقد تكون فيها حالات سلبية تنعكس على الخدمة المصرفية هذه لو سارت في ظل مزيج خدمي وفي ظل خطوط غير ملائمة للخدمة المقدمة ولحالات السوق وغيرها من المؤثرات التي تنعكس على ادارة المزيج الخدمي المصرفي.

خبحث الثالث: دورة حياة الخدمة المصرفية واستراتيجيتها التسويقية بات من الضروري جدا فهم وتعريف مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية يسنى لنا تقويم فاعلية هذه الدورة ومدى تحقيقها لأهدافها، وان مفهوم خورة يعبر عن حجم التعامل مع السلعة عبر الزمن فأنه يشير إلى التقادم في السلعة في مراحل بيعها، وهذا يفيد إدارة التسويق في فهم طبيعة السلعة والأسواق وغيرها، وكذلك التفاوت في سلوك الخدمة من مرحلة إلى حرى.

ولا بد من الإشارة هنا إلى ان عدم تطبيق استراتيجيات تسويقية تتلاءم مع طبيعة وظروف كل مرحلة من مراحل تطور الخدمة يعد من أبرز المشاكل في تواجه أدارة البرنامج الخاص بالخدمة المصرفية.

عراحل الأساسية في دورة حياة الخدمة المصرفية.

هناك اربعة مراحل اساسية تمر بها دورة حياة الخدمة المصرفية وكالاتي (٦):

المرحلة تقديم الخدمة، وتتميز بما يلي:

- تبدأ في تقديم الخدمة الى السوق.

-- النجاح في التوقيت يعبر عن أهمية كبيرة.

ج- الانخفاض النسبي في حجم التعامل.

-- يكون معدل النمو بطيء.

ه- انخفاض نسبة الأرباح بسبب ارتفاع تكاليف التوزيع والترويج.

أ. مرحلة النمو وتتميز:

- زيادة في حجم التعامل.

ب- ارتفاع نسبة الارباح.

ج- زيادة التنويع في الخدمات.

٣. مرحلة النضوج وفيها:

أ- زيادة في نسبة الأرباح.

ب- زيادة في نسبة الخدمة المقدمة.

ج- زيادة الجهد الترويجي.

د- زيادة في حجم التعامل ويتجه الى الانخفاض.

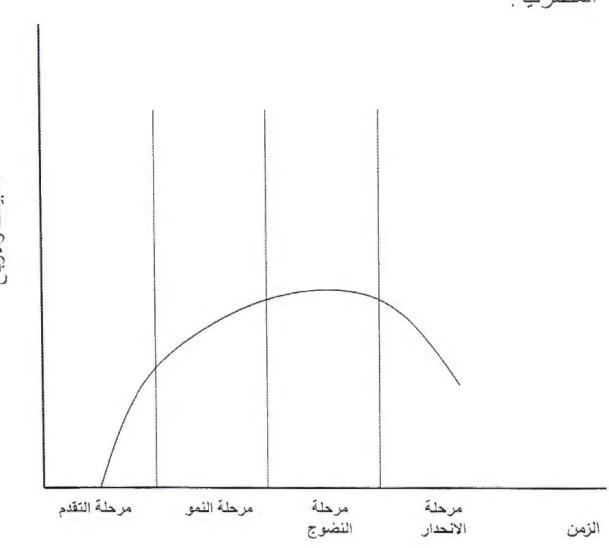
٤. مرحلة الانحدار وفيها:

آ- انخفاض مستوى التعامل.

ب- درجة كبيرة في التدهور الإداري.

ج- ظهور خدمة مصرفية بديلة.

وأن الشكل البياني الآتي يوضح المراحل الأساسية في دورة حياة الخدمة المصرفية.



الدراسة واستيعاب وفهم المراحل الأساسية لدورة حياة الخدمة عصرفية تعطي الباحث الأرضية الصلبة والقاعدة العلمية التي ينطلق منها حديد وتقويم الخدمة المصرفية المقدمة للمتقاعدين في العراق وضمن أي حرحلة وما هي أسباب ذلك وما هي الوسائل والإجراءات التي من شأنها ان عضم من الخدمة المقدمة لهم.

الخدمة عرض عرض للمراحل الاساسية لدورة حياة الخدمة مصرفية ما يأتى:

تعد مرحلة النمو من أهم المراحل لما فيها من زيادة في حجم الارباح والتعاملات لذا من الواجب على ادارة المصرف التعامل مع عناصر هذه حرحلة بفاعلية لغرض استمرارها وبوتائر نمو متصاعدة، وهذه المرحلة تعكس قدرة وكفاءة الادارة.

*. ان التطور في اداء الخدمات له أهمية في استمرار العمل المصرفي خلك يجب التطور للوصول الى خدمات جديدة وابتكار اساليب جديدة من ان تحقق الاستمرارية للنشاط المصرفي وترك الاساليب القديمة التي قد تصل على مراحل الانحدار.

-. ان دور حياة الخدمة المصرفية تعبر عن نموذج وصفي؟ الأوضاع خدمة ولذلك فأنها أكثر وصفا للسلوك للخدمة المصرفية.

المنهج العملي لدور حياة الخدمة المصرفية ويقتضي المؤثرات الاتية:

- التعامل وحجمه في بداية كل مرحلة.

-- برنامج التسويق يجب ان يتلاءم مع كل مرحلة من مراحل الخدمة.

ح- الفترة الزمنية طولها وقصرها.

ولتحقيق ما تقدم فقد تم وضع العديد من الاستراتيجيات لتسويق الخدمة المصرفية وفقا للمراحل الاساسية وهي (٧):

أولاً: استراتيجية مرحلة التقديم وتشمل عدد من الاستراتيجيات الفرعية منها:

آ- استراتيجية القشط السريع. وتمتاز بتقدم خدمات بسعر مرتفع وبجهود ترويجية مكثفة للوصول الى اعلى ربحية.

ب- استراتيجية التغلغل السريع. وتمتاز بتقديم الخدمة بسعر منخفض وجهود ترويجية كبيرة.

ج- استراتيجية التغلغل البطيء. وتتميز بتقديم الخدمة المصرفي بسعر منخفض وبجهود ترويجية منخفضة.

ثانياً: استراتيجية مرحلة النمو. وتتميز بهدف زيادة الارباح عن طريق زيادة حجم التعامل، على ان يتم توزيع تكاليف الترويج على العملاء.

ثالثا: استراتيجية مرحلة النضوج. وتتضمن هذه الاستراتيجية استراتيجية تعديل السوق التي تهدف الى زيادة عدد الزبائن الذين يتعاملون بالخدمة المصرفية، وزيادة عدد الخدمات المصرفية من خلال العمل على تنويعها، وكذلك قيام إدارة المصرف أجراء تغيرات في وضع الخدمة في السوق من جانبي التسويق والترويج للسلعة مع إعطاء الأهمية للإعلان.

رابعاً: استراتيجية الانحدار. وتضمن هذه الاستراتيجية في الكشف عن أسباب تدني أداء الخدمة المصرفية والذي قد يكون ناتج عن ضعف مواكبة التقدم التكنولوجي والتطور الحضاري أو ضعف قدرة المصرف على منافسة المصارف الأخرى، ولذا يجب ان توضع استراتيجية تتضمن حلول موضوعية وعلمية وعملية لمعالجة تلك الأسباب ومنها:

١. الخروج من نطاق السوق بصورة كاملة.

٢. البقاء في السوق للخدمة المميزة.

٣. تخفيض بعض التكاليف الخاصة بالتوزيع والترويج.

٤. تخفيض كبير في الأسعار للخدمة المصرفية.

المبحث الرابع: المواجهات الحرجة في الخدمة المصرفية المواجهات الحرجة في الخدمة المصرفية

حدمة المصرفية تقوم على أساس العلاقة بين الزبائن والعاملين وتكون علاقة مباشرة وباختلاف سماتهم ودرجة ثقافاتهم ودوافعهم يؤدي الى عبور مثل هذه المشاحنات والمواجهات الحرجة لها تأثيرها في إدراك عية الخدمة، لذلك تبرز حالات بين الحين والآخر تؤثر على مستوى عية منخفضة، من وجهة نظر الزبون وتدرك المشاكل من قبل العاملين في المصرف والزبائن، ان الخدمة المصرفية تركز على النوعية لبلوغ عنافسة في السوق المصرفية، لذلك كان عليه تحسين خدماتها وتحقيق رضا الزبائن من خلال تجاوز مشاكل والمواجهات الحرجة.

وهنا لابد من الإشارة الى طبيعة خصائص وسمات الخدمة المصرفية لها تأير في إثارة مشاحنات الخدمة ومن هذه الصفات والتي مر ذكرها(٨).

ا. الخدمة المصرفية غير الملموسة وتكون محسوسة، فعدم محسوسية لخدمة تؤدي الى ارتفاع حالة عدم التأكد وعدم معرفة الخدمة وعدم القدرة على تقدير مدى الخدمة وكذلك صعوبة معرفة نوعية الخدمة، وكذلك لصعوبة الندمة. لصعوبة الندمة.

خدم التغطية في الخدمة المصرفية تكون غير متجانسة. فعدم التغطية غدي الى الاختلافات في أدائها لاعتمادها على شخصية الزبائن والعاملين.
 الخدمة المصرفية بسب عدم خزنها. وان هذا يؤدي الى صعوبة الحصول على الخدمة عند الحاجة لها لذا يجب تفهم ومعرفة لزبون جيدا.

أ. مرحلة الانتاج تكون في ظل التسويق، أي ان الخدمة تستلم مباشرة من الزبون عند انتاجها مما يؤدي الى تدخل الزبون.

مما ورد اعلاه يتضح لنا ان الزبون سيكون في مواجهة مع المصرف وهذه الخدمة تكون في مواجهة بين الزبائن الخدمة تكون في مواجهة بين موظفين المصرف وكذلك مواجه بين الزبائن انفسهم، وان العلاقة الشخصية بين موظفين الخدمة المصرفية وبين الزبائن سوف تولد للموظفين مصدر معلومات اساسية، وهذه المعلومات تستخدم في تحسين نوعية الخدمة المقدمة.

ولذلك أصبح من الضروري تحديد العلاقة بين العاملين والزبانن ومعرفة كل منها حيث ان الموظفين القدماء يعرفون في أساليبهم كيفية التعامل مع الزبائن وحتى الطبيعة الروتينية للعمل المصرفي قد تؤدي الى ظهور قواعد محددة للأدوار التي يقومون بها، فقد يكون هناك اتفاق في الآراء، او قد لا يكون هناك اتفاق وهذا حسب سماتهم او صفاتهم، كما ان الاثار الذهنية لها اثر كبير في تحديد العلاقة وسبل سيرها.

ومما تجدر الإشارة إليه هو وجود نتائج للمشاحنات الحرجة وهذه تتوقف على نوع المشاحنات حسب المجاميع وكالاتي:

مجاميع مشاحنات الخدمة وتشمل:

أولا: مجموعة تسليم الخدمة المصرفية وتتمثل ب:

١. خدمات غير مناسبة.

٢. خدمات بطيئة.

٣. قصور في منفعة الخدمة.

ثانيا: مجموعة استجابات العاملين لحاجات الزبون ومتطلباته ومنها:

١. لحاجات الزبون الخاصة.

٢. لمقترحات الزبون.

٣. لأخطاء الزبون المقبولة.

٤. لاحتمالية ازعاج الاخرين.

- عَنَّا: مجموعة افعال العاملين غير المشجعة وتشمل:
 - 1 الانتباه الموجه نحو الزبون.
 - . سلوك العامل الغير مألوف.
 - سلوك العامل يقاس حسب العرف والثقافة.
 - : التقييم الكلي.
 - اداء تحت ظروف الشدة.
 - ما مشاكل الزبون السلوكية فهي:
- . كسر وتجاوز قوانين المصرف وسياسة المصرف.
 - السب اللفظى والشتم.
 - ". الزبون غير متعاون (مشاكس).
 - : ضعف الوعي لدى الزبون.
- وهنا تشير بعض الدراسات الى ان معظم المشاحنات كانت في المجموعة الأولى أي عند تسليم الخدمة المصرفية، والآن كيف يمكن لإدارة المصرف معالجة مشاحنات الخدمة ولأي مجموعة كانت ولتحقيق ذلك لابد من تشخيص الأسباب أولا وكالاتى (٩):
 - ١. في حالة كون المشاحنات بسب العاملين فيجب العمل على ما يأتى:
 - الاهتمام بالعاملين واختيارهم وتدريبهم على مهارات التعامل الشخص.
 - ب- الاهتمام بالنظام الداخلي التسويقي أي أعتاء أهمية للعاملين.
 - ج- قد يكون الزبائن هم السبب لذلك يجب تفهم العاملين واستيعابهم.
- آما في حالة كون الزبائن هم السبب في المشاحنات فيجب الاهتمام بما يأتي:
 - أ- إعطاء الحرية للعاملين لخدمة الزبائن وتزويدهم بمهارات ملائمة.
 - ب- أبعاد الزبائن غير المتعاونين.
- ج- إعطاء الزبائن بعض المشاركة في العمل المصرفي مثل ماء النماذج المصرفية، الندوات والحلقات الدراسية وغير ذلك.

د- قد يكون هناك ضعف استجابة من العاملين للزبائن وتفضيلاتهم، وهذ يدعونا للاهتمام بما يأتى:

١. الاستفادة من العاملين في الواجهة كمصدر للمعلومات.

٢. الاستعانة بنظم الشكاوي والتذمرات ونظم الاتصالات المفتوحة.

ه. قد يكون سبب مشاحنات الخدمة تصرفات بعض العاملين.

وفي هذه الحالة يجب العمل على ما يأتي:

١. العمل على تعزيز الرقابة الأمنية.

٢. توجيه العاملين كخدمة الزبون بدون منفعة شخصية.

٣. الاهتمام بالعاملين وتهيئة العمل الملائم وإعطائهم أشكال من الحوافز. نستنتج مما تقدم ان هناك عدة اسباب للمشاحنات والمواجهات الحرجة سواء كان السبب الزبائن ام العاملين ام الاثنان معا فان هذه المسألة لها اثار سلبية كبيرة على الخدمة المصرفية وان وجود المواجهات والمشاحنات الحرجة يؤدي الى التقليل من كفاءة المصرف وتسويق الخدمة المصرفية.

لذا فقد تم الاعتماد على العديد من المقترحات لمعالجة مشاحنات الخدمة المصرفية ومنها:

١. اعتماد العمليات المصرفية الالكترونية.

٢. ضرورة اعتماد الاساليب التي تقلل من تدخل الزبون.

٣. اعتماد الكارت المصرفي، صناديق النقد الالية.

٤. ضرورة الحفاظ على العلاقات الانسانية بين المصرف وزبائنه.

المبحث الخامس: مواصفات التنظيم وتوزيع الخدمة، والخطوط التنظيمية لإنشاء إدارة التسويق

١. مواصفات التنظيم الجيد لإدارة التسويق

بعد التنظيم أهم عناصر الإنتاج وهو المسؤول عن الخطة الموضوعة وتحقيق أهدافها ويتحمل المخاطرة والمجازفة ولذا سيكافأ بالربح الاقتصادي، ولذلك لابد من ملاحظة المواصفات الآتية (١٠):

- إفساح المجال لخلق كوادر من المنظمين (مختصين وخبراء).

-- يجب ان يتصف التنظيم بالمرونة الكافية.

ج- التأكد من جميع النشاطات الضرورية ليتم إنجازها بدقة.

ـ- تحقيق التوازن والتنسيق.

ه- مراعاة النفقات والتكاليف.

و- التحديد الواضح للسلطة.

ر- تحديد عدد المرؤوسين وعدد المستويات الإدارية والإداريين والتكلفة الإدارية لإدارة التسويق.

رمن هنا جاء توصيف مستويات العمل الإداري وكالاتي:

- مستوى الادارة العليا. وفيها يتم تحديد عدد المرؤوسين نتيجة لتعقد الإعمال وكثرة التغيرات غير المتوقعة والحاجة الى الاتصالات والاجتماعات الدائمة والمستمرة لمواجهة الظروف الطارئة.

-- المستوى الإشرافي. وفيه يزداد العدد، يكون العمل اقل تعقيدا وأكثر روتينية من المستوى الأعلى.

ج- مستوى الادارة الادنى. وهنا يصل عدد المرؤوسين الممكن أدارتهم الى أقصاه لان العمل يكون روتينيا في معظم ويخضع للتقدير والاحكام الفنية ولان الحاجة الى الاتصالات واستمرار الاجتماعات تكون اقل من المستويين السابقين.

الخطوات التنظيمية لإنشاء إدارة التسويق المصرفي

يعرف التنظيم هنا بأنه تجمع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط وإسناد هذه النشاطات الى إدارات تنهض بها، وتفوض السلطة والتنسيق بين الجهود.

أتضح من ذلك بأنها العملية التي بموجبها يتم توزيع الواجبات على العاملين والتنسيق بين جهودهم بشكل يضمن تحقيق أقصى كفاءة ممكنة لبلوغ الأهداف المحددة مسبقا.

أما فيما يتعلق بالخطوات التنظيمية فهي:

- ١. تحديد وتعريف الهدف.
- ٢. تحديد المهام او الوظائف والواجبات المطلوبة تنفيذها.
 - ٣. تجميع الاعمال والوظائف المتشابهة.
 - ٤. تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.
 - ٥. تعين أفراد مؤهلين.
 - ٦. تعريف كل فرد من الافراد العاملين.
 - ٧. التنسيق والرقابة.

من هنا يتضح ان لكل جهة ادارية تسويقية مصرفية وجهة نظرها في الأخذ بالهيكل التسويقي الخدمي الملائم وبما يتلاءم مع العناصر الادارية الموجودة وظروف السوق والتوجه الذي تبغي إليه الجهة المصرفية سيرها، لذلك نرى ان التنظيم الإداري يأخذ أشكالا متعددة ويعتمد على النتائج التي يتوصل إليها المدراء في تنظيم إداراتهم للخدمة المصرفية.

٢. توزيع الخدمة المصرفية.

تعرف قناة التوزيع: بأنها عبارة عن مجموعة من المؤسسات المتخصصة التي تقوم بتحريك السلع من أماكن إنتاجها الى أماكن استهلاكها.

ولكن هذا التعريف لا يستطيع على تسويق الخدمة المصرفية وقناة توزيعها لان هناك بعض الخصائص والسمات للخدمة المصرفية التي تؤثر في نطاق توزيعها ومنها (١١):

ا. ان الخدمة المصرفية غير محسوسة. وهذا سبب معرقلات لإدارة المصرف عند توزيعها، ولكن يمكن التعبير عنها بواسطة الحاسوب وخزنها فيها، وان الخدمة هي (فكرة وليست سلعة) فان الزبون له معرفة بها قبل التعامل مع المصرف ولذلك فان الخدمة المصرفية مرتبطة بمنحى ولا يمكن ان تمر الخدمة عبر وسطاء.

-. عدم إمكانية فصل الخدمة عن بائعها. حيث تباع بشكل مباشر من المصرف الى الزبون وفي المكان نفسه عدا حالات محددة مثل الاتصال خاتفي، والبريد وبطاقة الائتمان.

ج. عدم التجانس في الخدمة المصرفية. هنا ان الخدمات المصرفية غير عطية وغير متجانسة رغم ان هناك خدمات متجانسة من الناحية الاجرائية في المصرف الا انها تختلف بطريقة تعامل الزبانن معها وهذا يؤدي الى للتجانس في التوزيع.

- اكتفاء الوسطاء في نشاط توزيع الخدمة. ان عدم امكانية خزن الخدمة لمصرفية له أثر كبير في صعوبة الحصول عليها حين الحاجة لها وهذا له خر كبير في قلة البدائل لدى مسوق الخدمة ويعطي اولوية في استخدام نظرق الشخصية المباشرة في توزيع الخدمة.

ه. شخصية العلاقة مع الزبون. كلما نجح المصرف في تقوية علاقته مع خربون كلما ادى ذلك الى زيادة في الابداع والتعامل مع المصرف وهذا اوره يؤثر في طريقة التوزيع التي تكون شخصية مباشرة.

نواع قنوات توزيع الخدمة المصرفية

قروع المصرف : هناك محددات لأنشاء الفروع فكلما كانت الفروع منتشرة يسهل للزبائن الوصول لها كلما كان توزيع الخدمة ناجحا وهناك عدة انواع للفرع المصرفي.

- فروع الخدمة الشاملة: قيام المصرف بتقديم كافة الخدمات المصرفية في مصرف معين حيث يقوم على اساس تحقيق التوازن بين الكلفة لهذه الخدمة

وتخفيضها والتوسع في الخدمات، ولذلك سيظهر هذا النوع في مراكز النشاط الاقتصادي.

ب - فروع الخدمات المحددة : ان هذا النوع يقدم الخدمات المصرفية الاساسية وغالبا ما يتم انشاءه في الاقاليم ومراكز المحافظات، او الاماكن التي يكون فيها الطلب على بعض الخدمات المصرفية كبير ويطلق علية أحيانا (نكتب نقد).

ج - فروع الخدمات الخاصة: وتكون على اساس التعامل مع افراد او مؤسسات ولكن ليس الاثنين معا وهذه الفروع تقوم على اساس التخصص في الخدمة ويكون على عدة انواع وهي:

١. الفرع الخاص بالعقار.

٢. الفرع الخاص بخدمة الشركات.

٣. الفرع الخاص المحمولة.

٤. مكاتب التشغيل.

د- فروع الخدمات الالية الشاملة: وضع عدد من الالات في نطاق المساحة المخصصة للفرع بحيث يمكن للعميل القيام بالعمليات المصرفية الاساسية، والمحصلة زيادة الانتاج مع تقليل الكلفة.

ه- فروع المصرف الالي: وهو استخدام اجهزة الصرف الالي حيث تطور ذلك في الدول المتقدمة.

و- خطوط الربط الذكية: وهذا احد انماط التطور الذي حصل في العمليات المصرفية قبل ادخال الاجهزة الاليكترونية واجهزة الحاسوب، وحصل هذا التطور في الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة وغيرها من بلدان اوربا الغربية واليابان، وتقوم على اساس الوسائل التي من خلالها يستطيع محاسبة الشركة العملية الدخول الى اجهزة الكمبيوتر المستخدمة في المصارف التي تتعامل معها وذلك لأغراض ادارة النقود.

ر- التعامل مع المصرف في المنزل: لقد ظهر نظام خطوط الربط الذكية في نطاق العمليات المصرفية وسيتم ذلك عن طريق استخدام اجهزة حاسوب الصغيرة او أي شكل من اشكال الربط الاخرى ومرتبطة بالهاتف و الفاكس وهذا معمول به في الدول المتقدمة.

-- انظمة البطاقة البلاستيكية: وهي إحدى وسائل الدفع بشكل سريع وتكون على أنواع مختلفة منها ما يصدر عن المحال التجارية الكبرى والمصارف.

المبحث السادس: الخدمة المصرفية المقدمة للمتقاعدين في العراق تتأثر الخدمة المصرفية وتسويقها في أي بلد من بلدان العالم بالعديد من المحاور منها ما يرتبط بالتنوع في نشاط المصرف وتأثيرات التقويم الاقتصادي والتكنولوجي والاجتماعي وطبيعة السياسات المالية والمصرفية التي تعتمدها الدول والمصارف نفسها، وقبل الحديث عن الخدمة المصرفية المقدمة للمتقاعدين في العراق لابد من اعطاء بعض المؤثرات والمحددات للخدمة المصرفية بشكل عام في الدول المتقدمة لمعرفة موقع العراق ومصارفه المالية وخدماته المصرفية بشكل عام والخدمة المصرفية المقدمة للمتقاعدين بشكل خاص.

أولاً: تسويق الخدمة المصرفية في الدول المتقدمة.

تتسم الخدمة المصرفية في الدول المتقدمة بالعديد من المؤثرات التي تنعكس بأثارها الايجابية على الخدم المصرفية ومنها الآتي:

1. التقدم التكنولوجي والعلمي في العمل المصرفي. أصبح العمل المصرفي في الدول المتقدمة مرتكز اساسا على الاجهزة الالكترونية في انتاج الخدمة المصرفية وتطوير هذه الاجهزة اصبح عملية اعتيادية لمواكبة التطورات في الفروع الاقتصادية الاخرى، انطلاقا من اهمية المصارف والبنوك في النشاط الاقتصادي على الصعيد العالمي، ومن هنا فقد اصبحت البنوك والمصارف في الدول المتقدمة تحوي على انظمة معقدة وان هناك نجاح كبير في الوظائف والطرق الفنية في عمليات البنوك انطلاقا من أهمية البنوك والمصارف والخدمات المصرفية في الاقتصاد القومي والعالمي.

٢. الوعي الكبير في العمل المصرفي يؤدي الى سهولة وكفاءة وتسويق الخدمة المصرفية وهذا الوعي جاء نتيجة لفهم واستيعاب العاملين بأهمية النشاط المصرفي ودوره في النشاط الاقتصادي وهذا الوعي ناتج عن التطورات الثقافية والعلمية والحضارية والتكنولوجية كما انعكس بأثارها الايجابية على تحسين وتطوير الخدمة المصرفية.

التوسع في النشاط المصرفي. لقد شهدت البنوك والمصارف العالمية على عبير خاصة في النصف الثاني من القرن الماضي ولم تقتصر على على البلدان المتقدمة نفسها وإنما تعدت الحواجز القومية واصبحت عصارف فروع في معظم بلدان العالم فنجد ان الفروع موجودة حيثما وحدت فروع الشركات المتعددة الجنسيات ولذلك تقديم الدعم والاسناد على لها للإسراع في عملية تطوير الشركات على صعيد الاقتصاد على.

تسويق الخدمة المصرفية. ان تسويق الخدمة المصرفية في الدول معتقدمة يخضع الى كفاءة أداريه عالية حيث نجد ان الإدارة المصرفية على علية عالية من التأهيل والتدريب وإتقان العمل المصرفي وقدرتها الفائقة على استيعاب التطورات الفنية والعلمية والتكنولوجية وتوظيفها للخدمة مصرفية وتطويرها.

- التفرع في الخدمة المصرفية. لقد ادى استخدام الوسائل المتنوعة والإمكانيات الفنية والادارية والعلمية والتكنولوجية التي تمتلكها الادارة من جهة والعقلية العلمية المتفتحة للإدارة المصرفية من جهة اخرى الى احداث تطورات نوعية والى تنوع في الخدمة المصرفية في الدول المتقدمة.

تَانيا: تسويق الخدمة المصرفية في الدول النامية

تمتاز تسويق الخدمة المصرفية في الدول النامية والعراق منها بالعديد من السمات الذاتية والموضوعية فمنها ما يرتبط بالمصارف نفسها ومنها ما يرتبط بطبيعة الاقتصاد المتخلف والتخلف الاجتماعي والثقافي والعلمي وبالإمكان استعراض بعض السمات العامة لتسويق الخدمة المصرفية في الدول النامية ومنها:

الدول استخدام اساليب بدانية وغير متطورة. تعاني المصارف في الدول النامية من أنها لا زالت وعلى الرغم من الأساليب العلمية والتكنولوجية التي تستخدمها مصارف الدول المتقدمة إلا ان مصارف الدول النامية لازالت تستخدم أساليب بدانية في الخدمات المصرفية المقدمة للغير سواء

كانت مؤسسات مالية أخرى او شركات او أفراد فلا زالت الفجوة العلم والتكنولوجية والفنية والإدارية كبيرة جدا بين الدول المتقدمة والدول النابوهذا ادى بالنتيجة الى تخلف الأساليب والإبقاء على الأساليب البدائية لعمواكبة المصارف في الدول النامية للتطورات الحاصلة في الدول المتقدم وضعف اطلاعها على أخر ما توصل إليه العلم من ابتكارات في دالمجال.

٢. انخفاض مستوى الوعي المصرفي. ان العمل المصرفي هو احالانشطة او المفردات الاقتصادية والاجتماعية فهي جزء من حال عام في البلدان النامية فطالما تعاني البلدان النامية من تخلف اقتصادي اجتماعي تقافي علمي تكنولوجي فهذا سينعكس سلبا على الوعي المصرفي لنزالعاملين في المصارف والذين يتعاملون مع المصارف وضعف الوعي ها سينعكس سلبا على حجم ونوعية الخدمة المصرفية.

٣. ضعف مستوى النشاط المصرفي. ان ضعف مستوى النشاط المعرفي ناجم عن ضعف النشاط الاقتصادي في البلدان النامية قد حصل فيها تطور ملموس ولكن ما يعاب عليه هو عدم مواكبة القطاع المصرفي في تلك البلدان للتطورات الحاصلة في تلك البلدان فهناك شكوى في ضعف الخدمات المصرفية المقدمة وبالتالي ضعف قدرتها على تطوير نفي والمساهمة في تطوير الاقتصاد والقومي طالما انها جزء مهم وفاعل في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وبذلك لم تستطع ان تطور خدماتها على الأسواق المالية محليا وبالتالي هي لم تستطع ان تنفذ في خدماتها إلى الأسواق المالية العالمية.

-

٤. ضعف الإدارة المصرفية. تتسم الإدارة المصرفية في معظم البلدار النامية بضعف الكفاءة وبضعف استيعابها للتطورات العلمية والفتية والتكنولوجية والتدريب والتأهيل وهذا انعكس سلبا على كفاءة الإدارة وبالتالي قدرتها على تطوير الخدمات المصرفية لأنها قد لا تؤمن بالتطور اوانها تجهل عملية التطوير وفنون وقنوات التطوير وأهمية التطوير

لخدمات المصرفية وانعكاس ذلك على الاقتصاد القومي لذا نجد انها حبيسة قرانين والإجراءات الروتينية في العمليات المصرفية.

- ضعف القدرة على التنوع في الخدمة المصرفية. إن ضعف الإدارة من الحية العلمية والتكنولوجية والفنية من جهة، وضعف الإمكانيات المتاحة المصارف من تكنولوجيا ورؤوس أموال وتدريب وتأجيل وعدم وجود ستراتيجيات متكاملة لتطوير الخدمات المصرفية هذا كله انعكس سلبا على ستخدام تلك الوسائل والإجراءات لتطوير الخدمات المصرفي.

تَالنًا: تسويق الخدمة المصرفية في العراق

يمكن القول بحق ان ما ينطبق على الدول النامية في مجال تسويق الخدمة مصرفية ينطبق على العراق بل يمكن الحكم من ان الخدمات المصرفية في العراق هي الأكثر سوء من بين الخدمات المصرفية في الدول النامية وقبل الحديث عن بعض سمات الخدمة المصرفي في العراق لابد من لإشارة إلى البينة الاقتصادية والاجتماعية والعلمية والثقافية في العراق عالما ان المصارف المالية وخدماتها جزء من البيئة الاقتصادية العراقية، وقد شهد الاقتصاد العراقي تدهور ملموس منذ منتصف الثمانينات بسبب حرب العراقية - الإيرانية واستنزافها للموارد المالية والبشرية، والحصار لاقتصادي الذي استمر من عام ١٩٩٠ وحتى الاحتلال عام ٢٠٠٣ وما حمول على العملات الصعبة، وما صدر منه لا يغطي إلا البطاقة لحصول على العملات الصعبة، وما صدر منه لا يغطي إلا البطاقة عموينية وبعض المستلزمات الضرورية وهذا انعكس بآثاره السلبية على المصارف واحتياجاتها، وكذلك فان الحصار التكنولوجي والعلمي والفني والثقافي هو الأخر الذي أخر بالعراق اقتصاد ومجتمع وعلم وثقافة ومصارف.

وكل مفردات الحياة في العراق من خلق فجوة كبيرة جدا علمية تكنولوجية وفنية وثقافية فيما بين العراق والدول المتقدمة، لا بل هناك حتى فجوة كبيرة بين العراق والدول النامية ولا يمكن ردم هذه الفجوة الا بفترة زمنية

لست بالقصيرة مع توفر استراتيجية مناسبة لذلك مع توفر الامكانات المالية والفنية والعلمية اللازمة لتضيق الفجوة، أما الفترة منذ الاحتلال عام ٢٠٠٥ – ٢٠٠٥ فهي فترة مظلمة جاءت لتدمير الأشياء التي لم يتم تدميرها من خلال الحصار الاقتصادي فتم نهب وتدمير معظم المنشآت وكان نصيب المصارف كبير جدا في عملية التهديم لما فيها من أموال وأجهزة وغير ذلك بالإضافة إلى تخريب البنية التحتية الماء الكهرباء المواصلات الطرق.

ان رداءة البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعلمية الفنية والتكنولوجية في العراق قد انعكس سلبا على عمل وأداء المصارف بما فيها الخدمة المصرفية، وبالا مكان استعراض بعض السمات للخدمة المصرفية في العراق وكالاتى:

 ا. لازالت معظم المصارف في العراق تستخدم أساليب وطرق بدائية وغير متطورة في العمليات المصرفية بشكل عام والخدمات المصرفية بشكل خاص.

٢. انخفاض مستوى الوعي المصرفي لدى العاملين في المصارف والمتعاملين معهم وضعف الفهم والإدراك لدور المصارف وخدماتها في النشاط الاقتصادي والاجتماعي والتطورات الحاصلة في العالم مما انعكس سلبا على تسويق الخدمة المصرفية.

آ. ضيق مستوى النشاط المصرفي في العراق. عند مقارنة مستوى النشاط المصرفي في الدول المتقدمة وحتى بعض البلدان النامية نجد ان دوره في العراق محدود جدا وهناك ضعف في قدرته على تعظيم خدماته وكانت النظرة سابقا وكان المصرف لخدمات مؤسسات الدولة فقط وهذا غير صحيح على الإطلاق، لذلك من الضروري جدا وعند الإصلاحات الاقتصادية مستقبلا يجب الاهتمام بالخدمة المصرفية باعتبار المصارف أداة لتنشيط وتفعيل الاقتصاد القومي.

٤. تسويق الخدمة في العراق لازالت ضعيفة جدا وتعكس لنا ضعف كفاءة
 وضعف إمكانياتها المالية والفنية والعلمية والتكنولوجية وضعف التدريب

ي أميل والانفتاح على التجارب المصرفية العالمية وما حصل من عورات عديدة في مجال الخدمة المصرفية كل هذا أدى إلى ضعف تسويق حدمة المصرفية في العراق.

- ضعف قدرة الإدارة المصرفية في العراق على استخدام الوسائل الحراءات ونتاج البحوث والتكنولوجية العلمية لتطوير الخدمة المصرفية الكفاءة الإدارية والإمكانيات المتاحة في رؤوس أموال وكوجية وتدريب وتأجيل وبحوث ودراسات وكل ما من شأنه إن يؤدي لي ستخدام أخر ما توصل إليه العلم من وسائل لتطوير الخدمة المصرفية وعها في العراق.

ــتنتج مما تقدم هناك ضعف كبير في تسويق الخدمة المصرفية بالعراق حرم عام، وما يعزز ذلك هو الاستبيان المفتوح في الملحق رقم (١) حص بالتعرف على اداء العاملين في المصارف حول الخدمات حصرفية المقدمة للمتقاعدين في العراق والتي هي جزء من الخدمة حصرفية او بمعنى هي انعكاس لحال الخدمات المصرفية وكالاتى:

و المنبيان الملحق رقم (١) والخاص ما وراء العاملين في المصارف

طهرت نتائج الاستبيان بان هناك ضعف كبير في مستوى الخدمات المحصر فية المقدمة للمتقاعدين يشكل خاص والخدمات العامة بشكل عام منها حيق بأسباب ضعف الإدارة المصر فية وعدم كفاءتها وكذلك ضعف المروح المالية والفنية والنكنولوجية والفساد الإداري وضعف الروح معزية والكفاءة العلمية وضعف الوعي الموجود لدى الزبائن وكذلك خطين والبيروقر اطية الموجودة وضعف الاعتماد على الأجهزة حكرونية الحديثة والحاسوب المتطور وكذلك خدمات الانترنيت.

لقد اظهر الاستبيان إن هناك شعور لدى العاملين ضعف الخدمات
 حصرفية المقدمة للمتقاعدين وهذا ناتج عن جانبين هما:

الوعي الزبائن ويضمنهم المتقاعدين حيث يتصفوا بضعف الوعي المصرفية وكيفية التعامل مع مفرداتها بسبب

ضعف المستوى الثقافي والعلمي والفني والتكنولوجي، وضعف الاطلاع والتفاعل مع التجارب العالمية في هذا المجال.

الثاني: يمثل العاملين في المصارف وضعف إمكانياتهم العلمية والفنية والتكنولوجية وضعف دورات التدريب والتأجيل وضعف الاطلاع عن البحوث والنشرات والدراسات العالمية في هذا المجال بالإضافة إلى ضعف رؤوس الأموال والأجهزة والمكائن والآلات الحديثة المستخدمة في هذا المجال.

٣. اظهر الاستبيان ان هناك العديد من المقترحات التي يمكن الأخذ بها لإحداث نقلة نوعية في مجال تحسين الخدمة المصرفية يأتي في أولها تغير الإدارات حيث ان الإدارة الحالية تتسم بضعف العلمية والروتينية وعدم النطور ومواكبة النطورات العالمية، بالإضافة الى ضعف فهمها واستيعابها لأهمية الخدمة المصرفية وانعكاسها على الاقتصاد القومي، وكذلك المقترحات الخاصة استيراد التكنولوجية الحديثة مثل القاصة المتنقلة والحاسبة الناطقة وغير ذلك من الأجهزة الاليكترونية الحديثة واعتماد الحاسوب المتطور وخدمات الانترنيت ومعالجة الفساد وتعظيم دور الأعلام في التثقيف والتوعي للزبائن.

ثانيا: استمارة الاستبيان مجلد رقم (٢) والخاصة بالمتقاعدين

تشير الإحصائيات الرسمية الموثقة الى ان عدد المتقاعدين قد بلغ (٨٧٢٥٢٥) متقاعد حتى نهاية عام ٢٠٠٢ البعض منهم لم يراجع المصارف لاستلام راتبه التقاعدي بسبب الإجراءات المعتمدة وبعد المصرف عن مكان سكنه من جهة وقلة الراتب التقاعدي من جهة أخرى، هذا وقد ارتفع هذا العدد ليصل الى ما يقارب مليون متقاعد وذلك في نهاية عام ٢٠٠٤ وحسب ما نشر من قبل دائرة التقاعد العام، ونحن لسنا بصدد مناقشة العدد زاد أم نقص وإنما بصدد الوقوف على واقع الخدمات المصرفية المقدمة لهم حيث ان عدد كبير من المتقاعدين هم من كبار السن والمرضى والذين يشكون من بعد المصارف المخصصة لهم عن مناطق

كناهم وصعوبة الوصول أليها بسبب الازدحام والظروف الأمنية وغير في ولأجل تقويم الخدمات المصرفية المقدمة فقد تم إعداد استمارة استبيان حوي على (١٢) سؤال مفتوحا وزعت على عينة عشوائية من المتقاعدين وشملت (١٥) متقاعد من خلال الإجابات أتضح الآتي :

- هناك ضعف في رضا المتقاعدين على الخدمة المصرفية المقدمة لهم تاء استلام راتبهم التقاعدي.
 - بعد المصارف عن مناطق السكن.
- عدم وجود أماكن داخل المصرف لاستراحة المتقاعدين وبالأخص منهم كبار السن والمرضى.
 - ضعف تعامل الموظفين مع المتقاعدين.
 - ضعف التزام المتقاعدين بالمواعيد المحددة لاستلام الرواتب التقاعدية.
- عدم وجود صناديق لشكاوى المتقاعدين وعدم استماع الموظفين في المصارف للصعوبات والمشاكل التي تواجه المتقاعدين وعدم الاستماع حتى لآراء ومقترحات المتقاعدين.
- لقد أجمعت العينة على عدم التزام المصرف بالوقت المثبت لتوزيع الرواتب وهذا يودي الى خلق نوع من الازدحام مما ينعكس سلبيا على نفسية المتقاعد ويخلق له الملل.
- كذلك يشكو المتقاعدين عدم التزام المصرف بالإعلان عن التغير الذي يطرا على مواعيد تسليم الرواتب.

دراسات وابحاث في جودة تسويق الخدمات المصرفية المبحث السابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولا: الاستنتاجات

لقد توصل البحث الى العديد من الاستنتاجات منها الآتى:

ا. تعاني المصارف العراقية من مشاكل كبيرة ومعقدة بسبب الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وتدمير البنى التحتية وعدم مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية في العالم.

٢. هناك ضعف كبير في الوعي المصرفي سواء للعاملين في المصارف المالمتعاملين مع المصارف.

٣. هناك ضعف كبير في الكفاءة الإدارية حيث تشير الدراسة إلى ان ضعف الإدارة وعدم علميتها بسبب انخفاض الدورات والتدريب والتأهيل والانقطاع عن العالم المتقدم منذ عام ١٩٩٠ وحتى ألان حال دون تطور الإدارات المصرفية مما انعكس سلبا على الخدمة المصرفية.

٤. عدم اعتماد الأساليب العلمية وعدم الوعي المصرفي وعدم مواكبة التطورات العالمية أدى إلى تدنى الخدمة المصرفية.

معف استخدام الأجهزة المتطورة كالحاسوب وشبكة الانترنيت وغير ذلك بسبب الظروف التي مر ويمر بها العراق آدا إلى تخلف كبير في أداء المصارف وبالتالى الخدمة المصرفية.

آ. البيروقراطية والروتين وضعف التدريب والتأهيل هو الأخر أدى إلى تدني الخدمة المصرفية المقدمة للمتقاعدين بشكل خاص والزبائن بشكل عام.

٧. عدم التعاون والترابط العالمي في المجالات العلمية والبحثية والفنية أدى
 إلى تخلف أداء المصارف والخدمة المصرفية.

ثانيا: التوصيات

غرض تطوير الخدمات المصرفية للمتقاعدين نقترح الاتى:

الاعتماد على الكفاءات الإدارية لقيادة المصارف المالية لأنها الحلقة
 لأكثر أهمية في عملية التطوير والتغير.

*. ضرورة مواكبة التطورات العالمية في البحوث والدراسات والأجهزة الكترونية والحاسبات وأتباع برامج الاتصالات العالمية وشبكة المعلومات لانترنيت.

م ضرورة التعاون المالي والمصرفي مع الشركات المالية والمصرفية علمية للاستفادة من خبراتهم والوقوف على اخر ما توصل اليه العلم في منا المجال لتوظيفه في تحسين الخدمة المصرفية في العراق.

خ. ضرورة الاعتماد على الأساليب العلمية المعتمدة في الخدمة المصرفية
 وعبر القنوات الصحيحة المعتمدة في هذا المجال.

إعداد برامج تدريب وتأهيل للعاملين في المصارف وبما يضمن زيادة الكفاءة العلمية وتعزيز الروح المعنوية.

العمل على محاربة الفساد الإداري الذي أصبح ظاهرة في المصارف نعر اقية.

٧. القضاء على البيروقراطية ورفع كافة الحواجز والقيود.

ضرورة توفير الاحتياجات اللازمة للمصارف من الآلات وحاسبات؟؟
 والحاسبة الناطقة وغير ذلك.

ضرورة تهيئة أماكن (مصاطب) للمتقاعدين من كبار السن والمرضى.

ا إمكانية اعتماد كارتات للمتقاعدين خاصة كبار السن والمرضى مع أمكانية دراسة نظام جديد شانه إيصال الراتب ألتقاعدي إلى البيت.

11. توزيع المتقاعدين كلا حسب منطقة سكناهم وعلى فروع المصرف المنتشرة في المناطق.

المصادر

- 1. حمد، ناجي، استراتيجيات التسويق في المصارف- المؤسسات، معهد الدراسات المصرفية، الاردن، عمان ط، ١٩٩٤ م.
- ٢. الطائي، مجهد عبد الحسين، نظام المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، دار
 الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، ٢٠٠٠
- ٣. البصري، عبد الرضا شفيق، سياسة تسويق الخدمات في المصارف التجارية العراقية وإثرها في نوعية الخدمة، رسالة دكتوراه مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، اذار، ١٩٩٨
 - ٤. حمد، ناجي، مصدر سابق.
 - ٥. الطائي، محمد عبد الحسين، مصدر سابق.
- آ. السامرائي، زاهر عبد الحميد، د. عبد الرضا شفيق، المواجهات الحرجة في الخدمة المصرفية دراسة استطلاع لأراء عينة من الموظفين في المصارف الحكومية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد ٦، سنة ١٩٩٩ بغداد.
 ٧. نفس المصدر أعلاه.
 - ٨. فائق مشعل، د. رضا صاحب، إدارة المصارف، سنة ٢٠٠٣
 - ٩. البصري، عبد الرضا شفيق، مصدر سابق.
 - ١٠. السامرائي، زاهر عبد الحميد.
 - ١١. حمد، ناجي، مصدر سابق.

ملحق رقم (١) بِسَمِٱللهِٱلرَّحْمَٰنِ ٓ ٱلرَّحِيمِ

ستبانة مفتوحة

خي الموظف أختى الموظفة

بيدف تقويم واقع الخدمة المصرفية المقدمة للمتقاعدين في العراق لتشخيص الطبيات ووضع المقترحات لمعالجتها، وتعظيم الجوانب الايجابية وذلك تحسين هذه الخدمة خدمة لهذه الشريحة التي خدمت العراق، نرجوا عضلكم بمليء الاستمارة للأغراض البحثية شاكرين تعاونكم معنا.

أ د. بلاسم جميل الدليمي مركز بحوث السوق/ جامعة بغداد

١. ما هي ابرز المشاكل التي تواجه تسويق الخدمة المصرفية؟

أ. ما هي برأيك التطورات التي يجب إحداثها في نطاق تسويق الخدمة المصرفية؟

ما هي عوامل نجاح تسويق الخدمة المصرفية؟

أ. ما هو برأيك ابرز متطلبات تسويق الخدمة المصرفية؟

ع. هل تمتلك أفكار لتطوير العمل في مجال الخدمة المصرفية؟

قرحات لعلاج الحالات التي تعرقل تسويق الخدمة المصرفية؟

٧. بأسلوب تاني غير الموجود في مصرفكم وحسب عملك؟

أ. هل بامكانك تسويق الخدمة المصرفية في نطاق غير مصرفي؟
 وبالعكس؟

٩. ما هي برأيك تأثيرات الزبون؟

١٠. هل تعتقد ان الخدمة المصرفية بشكل كفوء لدى مصرفكم؟

ملحق رقم (٢) بِسْمِٱللهِ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ استبانة مفتوحة

أخي المتقاعد أختي المتقاعدة

بهدف تقويم واقع الخدمة المصرفية المقدمة اليكم لتشخيص السلبيات ووضع المقترحات المناسبة لمعالجتها وتعظيم الايجابيات لغرض تحسير هذه الخدمة، نرجوا تفضلكم بمليء الاستمارة للأغراض البحثية شاكرين تعاونكم معنا.

. 1

بلاسم جميل الدليمي

مركز بحوث السوق/ جامعة بغداد

١. ما هي ابرز المشاكل التي تواجهك إثناء استلامك الراتب التقاعدي؟

٢. ما هو تقييمك للخدمة المقدمة لك في المصرف؟

٣. ما هي برايك التطورات التي يجب احداثها على نطاق تسويق الخدمة؟

٤. كيف تقوم تعامل العاملين معك في المصرف؟

٥. هل تعتقد ان هناك ضعف في اداء العاملين في المصرف؟

٦. هل تعتقد ان هناك ضعف اداء في نظام تسويق الخدمة لك؟

٧. إذا كانت هناك مشاكل أثناء استلام راتبك التقاعدي فهل تعتقد ان الزبائن
 يتحملون جزء منها أم العاملون؟

٨. ما هي مقترحاتك لتطوير الخدمة المصرفية المقدمة لك؟

٩. أي مقترحات أخرى؟

 ١٠ هل يقوم المصرف بالإعلان عن مواعيد محددة لتوزيع الرواتب إذا ما كان هناك تغير؟

11. هل يلتزم المصرف بالمواعيد المحددة من قبله لتوزيع الرواتب القاعدية؟

١٢. هل هناك اية اختناقات او ازدحام عند استلام الراتب؟

1. هل هناك صندوق شكاوى للمواطنين أو الاستماع إلى أراء ومقترحات متقاعدين؟

جدول رقم (١) عدد المتقاعدين المدنيين في أجهزة الدولة للسنوات ١٩٩٥ – ٢٠٠٢

المتقاعدون في	المتقاعدون	المتقاعدون الذين	
المتعاصون في	المبطلة رواتبهم	منحوا رواتب أثناء	السنة
احر السنة	أثناء السنة	السنة	
171707	0 8 1 8 1	۷۹۳٤٠	1990
777575	£977V	٤٦٠ ٦٦	1997
770097	17777	٤٢٤٠٠	1997
77777	7,777	٨٠١٦٤	1991
77.408	17017	77770	1999
178.98	7977	17179	۲٠٠٠
1557.0	79757	£970A	7
ΛΥΥΟΥΟ	71771	14163	77

عصدر: دائرة التقاعد.

جدول رقم (۲) عدد المتقاعدين المدنيين الذين منحوا المكافآت التقاعدية للسنوات ١٩٩٦ - ٢٠٠٢

المبلغ بالدينار	العدد	السنة
77.01777	7797	1997
77.7.7.7	7 5 5 1	1997
71574.7	11.9	1991
٧٠٥٢٣٦٤٤	7777	1999
V. 7 £ 19 7 £	102.	۲
٧٣.٤٧١٠٠٠	1881	71
1.9.780.797	7770	۲۲

المصدر: دائرة التقاعد.

الفصل الرابع دور معايير كفاية رأس المال المصرفي على وفق مقررات بازل (١و٢) في المخاطرة الائتمانية: دراسة حالة

الفصل الرابع

دور معايير كفاية رأس المال المصرفي على وفق مقررات بازل (او ۲) في المخاطرة الائتمانية : دراسة حالة *

المستخلص

تعمل المصارف التجارية المحور الرئيس في تمويل نشاط الاقتصاد وطنى وتنميته وتطويره، ويمثل رأس المال هامش الامان بالنسبة عودعين ويعد خط الدفاع الواقى من المخاطر التي يتعرض لها العمل عصرفى، وتعد متطلبات لجنة بازل وقاية ورقابة شمولية لأنشطة عصرف لكل من المودعين والمقترضين والمصرف وهي تدعم الثقة في تعاملات المصرف وتعالج الانشطة عالية المخاطر، ومن ابرز هذه تعتطلبات هي كفاية رأس المال التي تهم ادارة المصرف والاجهزة الرقابية والاشرافية المتمثلة بالبنك المركزي وحماية المصارف التي تعاني من صعف نشاطها الاقراضي وهو نشاط حيوي مهم مما يعكس ضعف في عَنيذ السياسة الاقراضية، تهدف السياسة الاقراضية ضمان سلامة القروض تي يمنحها المصرف، وتأمين الرقابة المستمرة على عملية الاقراض في كَفَّةَ مراحلها. وعلى الرغم من أن السياسات الاقراضية متباينة من عصرف إلى آخر إلا انها تتفق فيما بينها من حيث الاطار العام المكون ححتوياتها. وتوصلت الدراسة الى ان معيار كفاية رأس المال لا يمكن عبيقه حاليا في مصرف الرافدين اذا ما أخذنا بنظر الاعتبار رأسماله تحالى البالغ (٢٥) مليار دينار وهو رأس مال قليل جدا واذا ما طبقنا معادلة كفاية رأس المال لنتج لنا ان كفاية رأس المال = ٢/١% تقريبا وهي ت كثيرًا عن النسبة المعيارية المطبقة لدى العراق والبالغة (١٢%) وان تعصرف بحاجة الى دعم موقفه الائتماني بمزيد من الشفافية والافصاح تحسين درجة تصنيفه بين المصارف ولدى وكالات التصنيف الائتماني. م التوصيات فققد اوصت الدراسة بتطوير سياسات واجراءات ادارة

[&]quot;حث مشترك مع الباحثة زهراء ناجي عبيد المالكي/ مقبول للنشر في مجلة دراسات محاسبية ومالية / حصة بغداد/ بالكتاب ٧١١أمرقم في ٣٠٠١٤/٣/٢٣م.

الاقراض التي تؤدي الى استقرار المصرف وتحمل المسؤولية اتجها ستراتيجيات مخاطر الاقراض ومتابعتها ومراقبتها ضمن معايير مستويك الكفاءة والفاعلية لتعظيم معدلات العوائد المعدلة حسب المخاطر المقبولة وحث المصرف على قياس كفاية رأس المال من خلال الاوزان الترجيحة للمخاطر وقياسه من خلال معايير قياس كفاية رأس المال بهدف التأكد للمصرف ملتزم بتطبيق هذه المعايير.

Abstract

The Role of Capital Adequacy Standards According to Basel Accords (1,2) In the Credit Risks: Case Study

Commercial banks represent the main pivot in financing national economic extivity and its development. The capital represents safety margin to epositors and represents defense line that protects bank work from dangers. Basel committee requirements represent protection and comprehensive supervision to bank activities for depositors, debtors and the bank. It provides rust in bank dealings and tackles activities of high dangers. The most mominent of these requirements are capital adequacy that concerns bank management and supervision and auditing bodies such as the central bank and protecting banks that suffer weakness in its vital important borrowing extivity that reflects weakness in implementing borrowing policy. The purpose of political borrowing guarantee security borrowing that the bank give it security supervision continual on the process of borrowing of the whole stages, in spite of its differences from bank to another but its agree with in general framework that consisting of its contents. The data of this study show that capital adequacy standard in Rafidean Bank cannot be applied currently because of its small current capital (25) milliard dinar which is a small amount to result that capital adequacy= 1/2% almost. And the need of the bank to support its credit position with increasing transparency and clarity to improve its classification in Iraq extent (12%) in credit classification agencies. The recommendation includes the evolution policy and procedures instrument of loans that goes to the constancy of the bank and to assume the responsibility towards strategic risks of loans to continuation and supervision among standards level of qualification and efficiency to enormous averages benefit advantages according to the acceptable risks. The bank has to measure capital adequacy throughout the significance to the entire risks and measure it throughout the capital adequacy standards in order to be confirmed that the bank committed to application of this standards.

المقدمة

قد حظيت معايير كفاية رأس المال المصرفي بالاهتمام المتزايد، ولاسيما في ظل ما شهده العالم من أزمات مالية ومصرفية ابتداء من سنة ١٩٨٢، وما ترتب على تلك الأزمات من آثار اقتصادية سلبية ناتجة عن أزمات مصرفية ومالية. وظل هذا الاهتمام يتزايد بصورة مطردة من قبل مؤسسات المصرفية والمالية والدولية ومن أبرزها لجنة بازل الدولية لرقابة المصرفية التي سعت إلى أرساء أسس وقواعد رقابية من شأنها عيم هيكل النظام المالي العالمي، بهدف إقرار السلامة المصرفية لكافة وطراف المرتبطة بالصناعة المصرفية، من بنوك مركزية ومساهمين ومودعين وإدارات مصرفية.

ولذلك يعتبر موضوع الملاءة من المواضيع المهمة لكل من السلطات ترقابية والبنوك على حد سواء كونها تمثل أهم عنصر من عناصر متانة وضع البنوك، وفي هذا الاطار فقد عملت السلطات الرقابية على تقديم عَلَيْسَ مختلفة للملاءة كان أبرزها معيار كفاية رأس المال الذي أقرته لجنة - إل سنة ١٩٨٨ والذي طبقه مايزيد على ١٠٠ دولة. وأن التطبيق العملي على المعيار خلال السنوات الماضية أفرز العديد من نقاط الضعف فية قعت لجنة بازل إلى إجراء تعديلات عليه وأق تراح معيار جديد لقياس ماعة اصطلح على تسميته بـ Basel2. تتأثر السياسة الاقراضية _ أسمال المصرف لوجود علاقة قانونية بين مقدار رأس المال الممتلك من حيه وحجم القرض الممنوح للشخص الواحد من جهة اخرى حيث هناك رباط بين الخسائر المحتملة التي قد يتعرض لها المصرف وبين راس حمل ويستخدم رأس المال الممتلك كحاجز واقي يمنع تسرب الخسائر الي ودانع، وكلما زاد رأس المال زادت قابلية المصرف على تحمل الخسارة عافة الى إن زيادة حجم رأس المال تمكن المصرف من اطالة امد قرضه، - عراً لأن الودائع عرضة للسحب بينما لا يسحب راس المال الممتلك علما يبقى المصرف قائماً.

الاطار العام البحث: (منهجية البحث)

مشكلة البحث

تتمحور مشكلة البحث حول تحديد المقدار الكافي من راس المال لمواجب أي مخاطر قد تتعرض لها المصارف. وفي حالة عدم تتحقق ذلك، يتبدر التساؤل الآتى: ماهى معايير كفاية رأس المال وكيف يمكن قياسها؟ وم المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المصارف؟ والإجابة على ما سبق 🧾 يتأتى إلا من خلال تضافر كل الجهود للأطراف ذات الاهتمام بالعت المصرفي. وعلى المصارف العراقية الخروج من النمط التقليدي الذي عكفت عليه، وهو استقطاب الودائع وجذبها وأعاده إقراضها لتموير العمليات المالية قصيرة الأمد مع تمويل بعض الاستثمارات متوسطة الأمد والانخراط في النظام العالمي الجديد بحيث تهيئ نفسها وان تكور بالجاهزية الكاملة للانفتاح على الخارج والعمل وفقأ للمعايير الدولية في المجال المصرفي. وهذا لن يتأتى إلا اذا أدركت المصارف العراقية أهمية وطبيعة العلاقة بين معايير كفاية رأس المال المصرفي وحجم المخاص المصرفية الناتجة عن الأنشطة والفعاليات المختلفة لتلك المصارف، وم يترتب على ذلك من تحقيق عواند تتلاءم مع تلك المخاطر ومن اهم انواع هذه المخاطر هي المخاطرة الائتمانية والتي يقصد بها احتمال عدم التزاء المقترض بتسديد مبلغ القرض في تاريخ استحقاقه. فالدور الأساسي لرأس المال في تحقيق الأمان لأموال المودعين، يتمثل في وقاية المصارف من تحمل مخاطر يمكن أن تتسرب إلى تلك الأموال.

أهمية البحث

تنبع أهمية البحث المعرفية في دراسة ماهية كفاية رأس المال، ومعايير قياسها في العمل المصرفي والمداخل التي من شأنها معالجة المخاطر المصرفية، لضمان السلامة المصرفية، وتتجسد اهمية البحث التطبيقية في قياس معايير كفاية رأس المال على وفق مقررات بازل (١، ٢) في الحد من مخاطر منح القروض في مصرف الرافدين (الادارة العامة). فضلا عن دراسة وتحليل التقارير السنوية والميزانية العمومية للسنوات (٢٠٠٢ ـ دراسة وتحليل التقارير السنوية والميزانية العمومية للسنوات (٢٠٠٠ ـ ربط كفاية رأس المال المصرفي بدرجة المخاطرة التي تتضمنها أنشطة المصارف.

فالعمل المصرفي الحديث بات محاطاً بالكثير من المخاطر جراء تنوع وتطور الأعمال والأنشطة المصرفية وتطور التكنولوجيا وتوسع وتيرة عولمة والتحرر المالي، لذا تسعى المصارف إلى تطوير استراتيجيتها وتساليبها في مجال إدارة المخاطر، حتى تتمكن من تحويل تحديات المالية التي تؤثر في السلامة المصرفية إلى فرص مالية مربحة

هداف البحث

_عى البحث الى تحقيق الهدفين الآتيين:

- تحليل مؤشرات بازل الخاصة بمتطلبات رأس المال والتي من ضمنها عرجودات المرجحة بالمخاطر الائتمانية (داخل الميزانية) وهي ما يتناولها حت.

- تحليل المؤشرات الخاصة بمعايير قياس كفاية رأس المال المصرفي.

مصرف الرافدين بموجب القانون رقم (٣٣) في ١٩٤١/٥/١٩ ـــــر أسمال مدفوع قدره (٥٠) الف دينار وجاء تأسيسه نتيجة الحاجة مصرف وطني يقوم بأعمال الصيرفة التجارية وكان اول مؤسسة نقدية عرايس اعمال الصيرفة التجارية بمختلف السكالها وعمل الى جانب عارف كبيرة كالمصرف البريطاني للشرق الاوسط والمصرف العثماني عيره من المصارف فادى اداءاً جيداً في هذا المجال، إذ تمكن منذ البداية مراز ثقة المواطنين واجتذاب جزء لا يستهان به من العمليات تمانية وخاض منافسة مع البنوك المشار إليها لتحقيق هذا الامر. وتمت يحدة رأسماله لعدة مرات حتى وصل الى (٢٥) مليار دينار عراقي في يدة رأسماله لعدة مرات حتى وصل الى (٢٥) مليار دينار عراقي في على العاصمة بغداد و (١٠١) فرع في محافظات العراق الاخرى إضافة الى عروع خارج العراق (النشرة الاحصائية السنوية الصادرة من البنك مركزي العراقي لسنة ١٠٠١) اما حدود البحث المكانية والزمانية فتمثلت عركزي العراقي لسنة الرافدين وللمدة ٢٠٠٠ ــ ٢٠٠٨.

الاطار النظري للبحث

ماهية كفاية رأس المال ومعايير قياسها

١- تعريف كفاية رأس المال

يقصد بكفاية رأس المال: مقدار رأس المال الذي يكون كافياً لامتصاص الخسائر التي تحدث عن التسليف والاستثمار والأعمال الفرعية الأخرى التي تقوم بها المصارف - أي باختصار: امتصاص مخاطر توظيف الأموال – فضلا عن السماح للمصرف بالاستمرار في عمله وعلى ذلك فرأس المال يجب ان يكون كافياً لكي يوفر الأمان والطمأنينة للمودعين من ناحية، وللسلطات الرقابية من ناحية أخرى، ولكي يقدم القروض، ويستثمر الأموال ويوفر الخدمات المالية. (المخلافي، ٢٠٠٤، ٣) إن خصوصية العمل المصرفي وسماته المرتبطة بأطراف متعددة ومتعارضة في الوقت نفسه، تبرز أهمية كفاية رأس المال المصرفي لتلك الأطراف، فإدارة المصرف يهمها كفاية رأس المال بهدف جذب المودعين والمقترضين والمستثمرين، في حين يهتم المودعون بقوة المصرف وملاءته لحماية ودائعهم من خلال نظرتهم الى رأس المال والاحتياطات مقارنة بحجم الودائع، أما البنك المركزي فيهتم بكفاية رأس المال حتى لا يصل المصرف إلى حالة عدم الملاءة وذلك بهدف المحافظة على أموال المودعين والمساهمين، وعليه فإن الاهتمام بكفاية رأس المال المصرفي أصبح من أبرز القضايا المعاصرة، إذ بدأ مفهوم كفاية رأس المال ومعاييره يحظي بأهمية متزايدة في ظل

التطورات المتلاحقة التي تشهدها الاسواق العالمية، وذلك لأن العمل المصرفي يتعرض (فيما يتعلق بطبيعة مصادر أمواله واستخداماتها) إلى العديد من المخاطر التي قد تنشأ عن عوامل داخلية وترتبط بنشاط المصرف وإداراته، أو عن عوامل خارجية تنتج عن تغيير الظروف التي يعمل المصرف في ظلها.

١- معيار كفاية رأس المال في أطار بازل ١، ٢

أن لُجنة بازل تتضمن مجموعات عمل ولجان فرعية تتولى دراسة القضايا المتعلقة بكفاية رأس المال المصرفي، وإدارة المخاطر التي تواجه المصارف، وإجراءات الرقابة الداخلية، وغيرها من القضايا التي تهم القطاع المالي والمصرفي.

وبعد أن ناقشت لجنة بازل المقترحات الجديدة في حزيران عام ١٩٩٩ تم اصدار ورقة ضمت الاطار النظري للمقترحات الجديدة في كانون الثاني عام ٢٠٠١ وأكملت اللجنة في ٢٠٠٢/٧/١٠ مراحل النقاش للمقترحات الخاصة بالمعيار الجديد لكفاية رأس المال. ركزت اللجنة في اجتماعاتها على عدة قضايا مهمة منها ما يأتي:-

- استخدام نظام جديد للتصنيف الداخلي يطلق عليه منحنى الاوزان مرجحة للمخاطر كي يعكس بدقة درجة المخاطر التي تتعرض لها المصارف في مجال إعمالها. والاخذ بنظر الاعتبار المدد المتبقية من أجال خيون عند حساب كفاية رأس المال لاسيما من المصارف التي تتبع اساليب عقدمة في التصنيف الداخلي. (Jackson 2001:57).

إلى المال الجديد المرونة بخصوص تحديد حد ادنى لرأس المال حيث يسمح لكل مصرف بتحديده ليتناسب أجمالي مخاطرته مع أجمالي عرجوداته وليتوافق مع أساليب التقويم المختلفة.

- مراجعة النظام المعياري لتطبيق المخاطر من جانب وكالات التقويم - على الذي تستخدمه المصارف على نطاق واسع في العالم.

أ- وجود المرونة الكافية في الاطار المقترح عند تقدير المصارف مخاطرها بحيث يسمح لها باستخدام اساليب التصنيف الداخلي اذا ما وأفرت لها النظم الداخلية القوية وتقليص الفجوة بين حجم رأس المال مطلوب طبقاً للإطار الجديد المقترح في إطار التصنيف الداخلي وحجم رأس المال الأساسي. (Nickson, 2002:36)

-- تحقيق سلامة النظام المصرفي من خلال انضباط السوق وتشكيل بيئة برافر فيها الإفصاح والشفافية والقدرة على توفير البيانات وحسن إدارة عمليات المصرفية.

- استخدام المعيار الداخلي لكونه أكثر ملاءمة للمصارف اذا انه يضم لطات الرقابية الداخلية مع عدم تهميش دور المؤسسات الدولية في التقويم خارجي اذ تكون هذه المؤسسات بمثابة الادارة الرقابية الخارجية على عصرف.

المعمليات عند حساب معيار كفاية رأس المال بوصفها عنصر الاساس الذي يتم على اساسه الحساب مع ضرورة توافر مرونة في علمة القياس الذي يتبعها المصرف والادارة (فريلاند: ٢٠٠٢: ٢)

وقد حددت مقررات لجنة بازل (١) نسبة (٨%) كحد ادنى لرأس المال الممتلك الى مجموع صافي الموجودات الخطرة المرجحة داخل الميزانية وخارجها وعبرت عنها بالمعادلة الاتية: (عبد العزيز، ٦٢، ٢٠٠٨) معيار كفاية رأس المال =

إجمالي رأس المال (الشريحة الاولى + الشريحة الثانية)

الموجودات المرجحة باوزان المخاطرة الائتمانية داخل وخارج المنيز الية الله المعامرة + مخاطر السوق + مخاطر التشغيل

اما المعادلة المعدلة لاغراض البحث فهي:

معيار كفاية رأس المال =

مجموع رأس المال (الاساسي + المساند) مجموع الموجودات المرجحة بالمخاطرة الائتمانية داخل المير آتيكه %

لجنة بازل (١ و ٢): من منظور تاريخي واهدافها

تشكلت لجنة بازل في نهاية سنة ١٩٨٨ في مدينة (بازل) وتقع شمال سويسرا على نهر الراين وتعد مرفأ ومركزاً صناعياً" من مجموع الدول الصناعية العشر وهي الولايات المتحدة الامريكية، كندا، المملكة المتحدة، فرنسا، ايطاليا، هولندا، السويد، سويسرا، اليابان، بالإضافة الى لكسمبرج واطلق على اللجنة مسميات ثلاثة هي لجنة بال نسبة الى مكان انعقادها بمدينة بال الفرنسية او لجنة بازل نسبة الى مدينة بازل بالانكليزية، أو لجنة كوك نسبة الى رئيسها (مدير بنك انكلترا المركزي) وذلك تحت اشراف بنك التسويات الدولية (Bank of International Settlement) والذي هو عبارة عن منظمة دولية تنظم وترعى التعاون النقدي والمالي وتقدم خدماتها للبنوك المركزية لدول العالم ويقدم هذا البنك خدماته من خلال الندوات والمؤتمرات والبحوث الاقتصادية والنقدية وقد كان الباعث لتأسيس اللجنة هو تفاقم ازمة المديونية الخارجية لدول العالم الثالث وازدياد حجم ونسبة الديون المشكوك في تحصيلها وتعثر بعض المصارف وانتشار فروع المصارف خارج الدولة الام، فضلا عن المنافسة القوية التي خلفتها المصارف اليابانية ازاء المصارف الغربية نتيجة لتدني رؤوس اموالها وكان ذلك في سنة ١٩٨٨م.

وفي ظل هذه المخاطر بدأ البحث عن آليات لمواجهة هذه المخاطر وايجاد فكر مشترك بين البنوك المركزية في دول العالم المختلفة يقوم على التنسيق بين السلطات الرقابية للتقليل من المخاطر التي تتعرض لها المصارف. (خليل، ١٩٩٣، ٥٩).

شهدت كثير من دول العالم ازمات مصرفية لكن المؤسسات الاقتصادية والمالية والدولية (صندوق النقد الدولي، البنك الدولي، بنك التسويات) والدول العشر الكبرى لم تقف مكتوفة الايدي حيال تلك الازمات وانما سارعت لتبني تسارع خطى العولمة الاقتصادية والمالية وتشجعيها لذلك ركزت المؤسسات المالية والدولية والدول العشر مجهوداتها في اربع محاور هي:-

- تقوية القطاع المالي والمصرفي من خلال اصدار لجنة بازل للرقابة مصرفية للأسس المحورية للرقابة المصرفية الفعالة من خلال استخدام عزشرات CAMELS المتعلقة بكفاية رأس المال وجودة الموجودات وجودة الادارة والايرادات والسيولة والحساسية للمخاطر.

- الشفافية والافصاح التي تلعب دوراً كبيراً في انضباط السوق.

(109:7.../2)

- الاهتمام بقضايا تحرير رأس المال من خلال فتح الاسواق المالية - ول ولاسيما الدول النامية واشراك القطاع الخاص في منع حدوث الزمات المالية. (النشرة الاقتصادية/٢٠٠١: ١١).

۲-۲ اهداف اتفاقیة بازل ۱و ۲

اهداف اتفاقية بازل / ١و ٢

أهداف اتفاقية بازل /١

المساعدة في تقوية النظام المصرفي تعزيز السلامة والامان في النظام الدولي، وخاصة بعد تفاقم ازمة المالي وخاصة بعد تفاقم ازمة المديونية الخارجية لدول العالم المديونية فاتخذت اللجنة اجراءات الثَّالت، فقد توسعت المصارف كثيرا عديدة مثل اسقاط الديون او تسنيدها في تقديم قروضها لدول العالم الثالث، بخصومات عالية. وتكوين اطار مما اضعف مراكزها المالية الى حد شامل لتقدير درجة المخاطرة كىير

ازالة مصدر مهم للمنافسة غير العادلة بين المصارف والناشئة من الفروقات في المتطلبات الرقابية الفروقات في المتطلبات الرقابية الوطنية بشأن رأس المال المصرفي. الوطنية بشأن رأس المال تحسين الاساليب الفنية على اعمال المصرفي. وازالة الفروق في المصارف وتسهيل تبادل المعلومات المتطلبات الرقابية بشأن رأس المال حول تلك الاساليب بين السلطات المصرفي. النقدية

العمل على ايجاد آليات للتكيف مع التغيرات المصرفية العالمية والتي تنبع من التحرر المالى وتحرير الاسواق النقدية من المصارف بما في التشريعات واللوائح والمعوقات ذلك التشريعات واللوائح والمعوقات التي تحد من اتساع وتعميق النشاط التي تحد من اتساع وتعميق النشاط المصرفي للمصارف عبر انحاء المصرفي للمصارف عبر انحاء العالم في ظل التكنلوجيا. تحسين العالم في ظل الثورة التكنولوجية الاساليب الفنية للرقابة على اعمال والمعرفية (حماد/٢٠٠٣: ١٣٦)

اهداف اتفاقية بازل/٢

لمراكز المصارف ونشاطها.

ازالة مصدر مهم للمنافسة غير العادلة بين المصارف والناشئة من

العمل على ايجاد آليات للتكيف مع التغيرات المصرفية العالمية وفي مقدمتها العولمة المالية. والتركيز على المصارف الناشطة دوليا

المعلومات حول تلك الاساليب بين السلطات النقدية المختلفة (بو عبدلي/١٠٠٤: ١٢) (حماد/٢٠٠٣: ١٢٧-

المصارف وتسهيل عملية تداول

الدعائم الاساسية لمقررات اتفاقية بازل/٢

عَرحت لجنة بازل/٢ ثلاثة دعائم اساسية لتحقيق اهداف اللجنة وهذه لدعائم كالاتي:

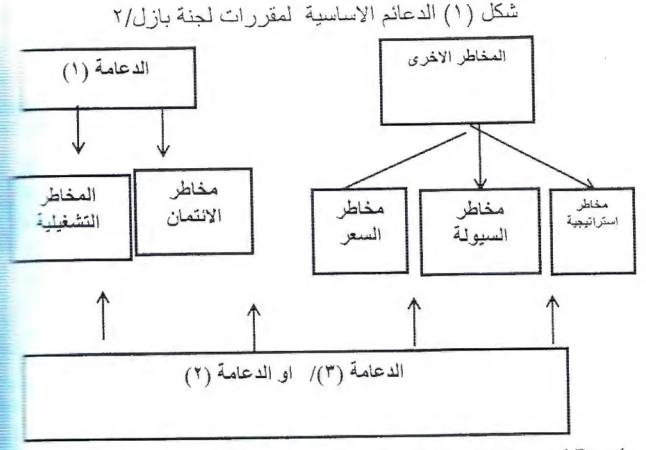
ا- الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال لقد قررت لجنة بازل/٢ مقررات لجنة بازل/٢ اتجهت نحو قياس المخاطر التي تتضمنها الموجودات المرجحة بالمخاطرة، لذلك فأن المقام في نسبة الحد الادنى لمجموع رأس المال ويتكون من ثلاثة اجزاء، المخاطر الانتمانية، المخاطر التشغيلية ومخاطر السوق. والعنصر الثاني، فهو التعريف الموحد لرأس المال الرقابي اما طريقة قياس الحد الادنى لرأس المال من خلال مجموع كل الموجودات المرجحة بالمخاطر الانتمانية يضاف اليها (٥,١٢%) مجموع مخصصات رأس المال لمواجهة كل من مخاطر السوق والمخاطر التشغيلية. (المخلافي/٢٠٠٤: ٥٥).

آ- عملية المراجعة الاشرافية تسعى هذه الدعامة الى تقييم مباشر لاعمال المصرف الداخلية والتي يمكن من خلالها تقرير مدى كفاية رأس مالها، ونلك من خلال التقويم الشامل لمخاطرها، وتجري هذه العملية عن طريق ايجاد حوار اكثر فاعيلة بين المصارف والمشرفين عليها والتحديد السريع والفعال لاوجه المخاطر ومن ثم ايجاد الاجراءات السريعة والحاسمة لتقليل هذه المخاطر واعادة رأس المال الى وضعه السليم وتقوم هذه العملية على مجموعة من القواعد الاساسية كالشفافية الاشرافيـــة والمسايلة على مجموعة من القواعد الاساسية كالشفافية الاشرافيـــة والمسايلة على مجموعة من القواعد الاساسية كالشفافية الاشرافيـــة والمسايلة على مجموعة من القواعد الاساسية كالشفافية الاشرافيـــة والمســاءلة. (Basel committee on Banking, may, 2001: 1-13).

- انضباط السوق تؤكد اللجنة ان آهمية انضباط السوق لتدعيم رقابة رأس عال ويجري ذلك من خلال الافصاح عن المعلومات والبيانات الاحصائية ألى ويجري ذلك من خلال الافصاح عن المعلومات والبيانات الاحصائية ألى تخص المصلوب المحالف المختلف المختلف المحالفة ونشرها وتداولها. وmmittee on Basel committee on Banking Supervisor Banking Supervisor

:- لتدعيم رقابة رأس المال ويجري ذلك من خلال الافصاح عن عمل المعلومات والبيانات الاحصائية التي تخص الJanuary:)

دراسات وابحاث في جودة تسويق الخدمات المصرفية ان هذه الدعائم الاساسية مقررة في لجنة بازل /٢ وكما في الشكل (١).



, Abu Dhabi- 2004:9 Source: New Basel Capital Accord Basel

٢ - الأوزان الترجيحية لدرجة مخاطر الموجودات (المخلافي ٢٠٠، ٢٧) يختلف الوزن الترجيحي باختلاف الموجود من جهة، وباختلاف الملتزء بالموجود أي المدين من جهة أخرى، لذا تم تصنيف الموجودات بناء على مخاطر الالتزام بالتسديد ومخاطر التحويل من الدول، وقد تم اعطاء هذه المخاطر أوزانا ترجيحية مختلفة هي (صفر%، ١٠%، ٢٠%، ٥٠%، ١٠%) إذ تعطي طريقة أوزان المخاطرة اسساً عادلة بين المصارف على اختلاف الانظمة المصرفية التابعة لها، علاوة على أنها تشجع المصارف على امتلاك موجودات وحسابات نظامية قليلة المخاطرة. البنود داخل الميزانية تمثل محور البحث.

البنود داخل الميزانية On – Balance Sheet

- ۱- موجودات درجة مخاطرتها صفر %
 - النقد في الصندوق والذهب
- المطلوب من الحكومات المركزية والمصارف المركزية بالعملة المحلية وسدد بالعملة المحلية. والمطلوبات من الحكومات المركزية لدول التعاون القتصادي والتنمية أو مصارفها الدولية.
- المطلوبات المعززة بتأمينات نقدية أو بالأوراق المالية للحكومات لحركزية في دول OECD أو مضمونة من قبل حكومات هذه الدول، ويمكن اعتبار المطلوبات من جهات أخرى وبكفالة الحكومة المركزية وكذلك المطلوبات المضمونة بأوراق مالية حكومية من ضمن المطلوبات أخرى.

موجودات درجة مخاطرتها ۲۰ %

- المطلوبات من بنوك التنمية الدولية او المطلوبات المكفولة أو المضمونة المنات صادرة عن هذه البنوك (تشمل بنوك التنمية الدولية، والبنك الدولي، وبنك التنمية الأفريقي، وبنك التنمية الأسيوي، وبنك الاستثمار الأوربي، والاتحاد الدولي لبنوك التنمية، والبنك الأمريكي للاستثمار).
 - المطلوبات من بنوك مؤسسة في دول OECD أو الديون المكفولة منها.
- المطلوبات من بنوك مؤسسة في بلدان خارج دول OECD والتي لها حدداقات لا تزيد على سنة، أو قروض لا تزيد استحقاقاتها على سنة ومكفولة من دول خارج OECD.
 - المطلوبات من مؤسسات القطاع العام غير المحلية في OECD.
 - بنود نقدية في مراحل التحصيل.
 - مطالبات أو قروض ممنوحة لأنشاء مجمعات سكنية.

٣- موجودات درجة وخاطرتها ٥٠%

رَحَمْل القروض المضمونة بالكامل برهن عقار سكني مشغول، أو سوف يُحَمَّل من المقترض، أو يؤجر. ولابد أن تتأكد السلطات الرقابية المحلية من العقارات هي بالفعل سكنية.

۵- موجودات درجة مخاطرتها ۱۰۰%

• مطلوبات من القطاع الخاص والمطلوبات من البنوك المسجلة خارج OECD باستحقاقات متبقية تزيد على السنة الواحدة. والمطلوبات من

الحكومات المركزية خارج OECD (مالم تكن مقومة بالعملة المحقومات المحقومات)

• المباني والمعدات والأدوات والموجودات الثابتة الأخرى

العقارات والاستثمارات الاخرى: ويقصد بالعقارات: تلك التي تؤرر ملكيتها للمصرف وفاء لديون مستحقة على عملائه. أما فيما يتعر بالاستثمارات الاخرى في الأسهم فقد تم طرح المخصص المعد لمواجب الانخفاض في قيمة الأسهم وذلك من أصل الاستثمارات.

• الأدوات المالية الصادرة عن بنوك أخرى (مالم يتم تنزيلها من رأح

المال).

• الموجودات الأخرى.

إدارة مخاطر القروض

تعد القروض أحدى الموارد التي يعتمد عليها المصرف في الحصول على البراداته، وهي تمثل الجانب الأكبر من استخداماته، لذلك يتطلب مرالمصرف اتباع اجراءات وسياسات سليمة لإعادة تلك الاموال المقرضة وبأقل تكلفة، ان الادارة الناجحة تبحث السبل والوسائل التي من شأب الحفاظ على اموال المصرف وذلك من خلال اتقان عملية المنح والتحصيل أنواع القروض الممنوحة

تقوم المصارف بمنح انواع مختلفة من القروض متمثلة بالاتي: قروض من حيت من حيت المدة وقروض من حيت القطاعات الاقتصادية. وهي تعد من أكثر أنواع القروض انتشاراً.

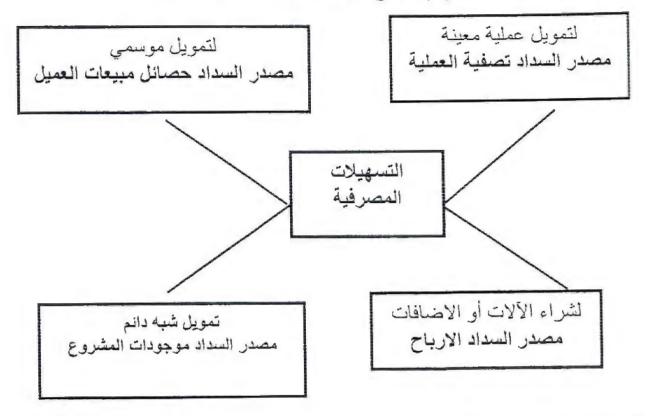
القروض من حيث المدة:

ا- القروض قصيرة الأجل ب- القروض طويلة الأجل

القروض من حيث نوع الضمان:

يعد الضمان الوسيلة التي تعطي المصرف تأميناً ضد مخاطر عدم السداد، إذ انه يساعد المصرف على استلام حقوقه في القروض عندما يعجز الزبون عن سداده، وتقسم القروض في هذا النوع الى قسمين رئيسين. أ- القروض من غير ضمانات ب- القروض المضمونة

الشكل (٢) أنواع القروض ومصادر سدادها



تعصدر (سمير الشاهد/٢٠٠٢: ٣٨١).

تعروض من حيث القطاعات الاقتصادية

حكن تقسيم القروض من حيث القطاعات الاقتصادية المقترضة الى عدة حاع:

- القروض العقارية ب- القروض الصناعية ج- القروض الزراعية -- السياسة الاقراضية

عبي تلك السياسة التي ترسمها الادارة العليا للمصرف والمتمثلة في مجلس حرة المصرف، والتي يتقرر فيها مجالات استخدام الاموال، ضمن القواعد وأسس الموضوعة، ويجب ان تكون هذه السياسة مكتوبة، لان تدوين حياسة يؤدي الى سهولة ايصال المعلومات ودقتها الى المسؤولين عن حجم القروض ونوعيتها والشروط الواجب مراعاتها عند منح القروض، كتابة السياسة يؤدي الى زيادة توثيق المعلومات والبيانات المتعلقة

بالإقراض مقارنة بالسياسات الاقراضية الشفوية، وتسعى سياسة الاقراض الى تحقيق أغراض في مقدمتها:

١- سلامة القروض التي يمنحها المصرف.

٢- تنمية انشطة المصرف وتحقيق عائد مرضى

٣- تأمين الرقابة المستمرة على عملية الاقراض في كافة مراحلها

٤- أن السياسات الاقراضية على الرغم من تباينها من مصرف إلى اخر
 إلا إنها تتفق فيما بينها من حيث الاطار العام المكون لمحتوياتها.

٧-٧ أنواع المخاطر حسب مقررات بازل

إن اللجنة ركزت على المخاطر الائتمانية متمثلة بنكول الطرف المقابل (المدين) بإرجاع الدين، وهناك مخاطر أخرى تطرقت لها اللجنة، كمخاطر السيولة، ومخاطر الاستثمار، ومخاطر سعر الفائدة، ومخاطر سعر الصرف ووضعت اوزان المخاطر الخاصة بها. (بدران: ١٤٠: ٢٠٠٦)، وقد درست اللجنة اوزان اضافية لتعكس مخاطر الاستثمار، وأن اللجنة ترى ان بإمكان السلطات الرقابية ان تخصص: - وزن صفر % أو اوزان متدينة للمطلوبات الحكومية المحلية، ووزن ١٠% للمطلوبات التي مدتها تقل عن سنة، و ٢٠٠٠ لما يستحق بعد سنة (على: ٢٠٠٥: ٦٣).

ويعد موضوع السيولة من المواضيع الاساسية التي يجب على ادارة المصرف ان تركز عليها لان عدم وجود سيولة كافية يؤدي الى انعداء ملاءة المصرف المالية وفقدانه الى العديد من الزبائن وتحولهم الى المنافسين وتتمثل مخاطر السيولة ولذلك سيتم التأكيد على المخاطر الائتمانية وسوف نتناولها بشكل مفصل وكالاتى:-

١- المخاطر الائتمانية:-

تعرف المخاطر الائتمانية بانها المخاطرة الناجمة عن عدم تسديد كل او جزء من الفوائد المستحقة او أصل الدين او كليهما معا سواء للاستثمارات في الاوراق المالية ام القروض في الموعد المحدد وفقا للاتفاقات والعقود المبرمة. تعتبر هذه المخاطر اكثر انواع المخاطر مخاطرة تواجهها المصارف والتي تتأثر بها ايرادات المصرف ورأسماله والناتجة عن عدم قيام الزبون بالوفاء بالتزاماته بالوقت المناسب وتمثل المخاطر حوالي قيام من مجموع المخاطر (حشاد/ ٢٠٠٤: ٥٥) ان وجود ادارة اقراض قوية هي حاسمة بالنسبة الى استقرار المصرف ويتحمل مجلس ادارة قوية

مصرف المسؤولية على استراتيجيات مخاطر الاقراض وعلى مراجعتها وكذلك على سياسات الاقراض في المصرف ولابد من تطوير السياسات الاجراءات لتحقيق ادارة إقراض فاعلة. إن التعريف الأكثر بساطة مخاطر الانتمان هو احتمالية عدم قدرة المقترض أو الطرف الاخر لدى في على سداد التزاماته وبحسب البنود المتفق عليها. وهنا يأتي دور إدارة حطر الانتمان في إبقاء التعرض للمخاطر الائتمانية ضمن معايير مسؤيات أمنة لتعظيم معدلات العوائد المعدلة حسب المخاطر المقبولة. عرض لها معظم البنوك، ومع ذلك فهناك مصادر أخرى لمخاطر الائتمان عرض لها معظم البنوك، ومع ذلك فهناك مصادر أخرى لمخاطر الائتمان حميع الأنشطة والموجودة في سجل محفظة الاوراق بغرض حرج الميزانية.

عرض البنوك لمخاطر ائتمان (أو مخاطر الطرف الأخر) بصورة متزايدة حمة من العديد من الأدوات المالية الأخرى غير القروض مثل كمبيالات والانتربنك (التمويل بين البنوك) وتمويل التجارة وصفقات تبادل عملات والمستقبليات والمقايضات والسندات والأسهم وخيارات البيع عمراء وتمديد الالتزامات والضمانات وتسوية المعاملات. (حشاد، ٢٩٥٠)

عوامل التي تسهم في تحقيق المخاطر الائتمانية:

- ١ عوامل داخلية:
- ضعف إدارة الائتمان أو الاستثمار بالمصرف سواء لعدم الخبرة أو لعدم التدريب الكافي.
 - عدم وجود سياسة ائتمانية رشيدة
 - ضعف سياسة التسعير
 - ضعف إجراءات متابعة المخاطر والرقابة عليها.
 - ا عوامل خارجية:
- تغيرات في الاوضاع الاقتصادية، كاتجاه الاقتصاد نحو الركود أو الكساد أو حدوث انهيار غير متوقع في أسواق المال.
- تغيرات في حركة السوق يترتب عليها أثار سلبية على المقترضين. (عبد الله، ٢٠٠٦، ٤٣).

ويمكن للمصرف أن يقلل آثار المخاطرة الائتمانية من خلال انتهاج سياقر اضراضية متحفظة غير ان ذلك يؤدي بالمقابل الى عدم تقديم بعض القروص المربحة ومن الصعب تقدير المخاطرة الانتمانية من دون الفحص الدقير لمكونات محفظة القروض (الشماع: ٢٠٠٤: ٧٧). وستكون المخاط الائتمانية اعلى اذا ما زادت قيمة القروض متوسطة النوعية ولكن العوستكون اعلى ايضاً. وبذلك تتجه العوائد الى ان تكون اقل إذ ما أختر المصرف تخفيض مخاطرته الائتمانية من خلال الاحتفاظ بنسبة اصغر مروجوداته في صنف القروض متوسطة النوعية (1994:68 Hempel, 1994:68 المقروض عويمكن للمصرف أيضاً أن يحمي نفسه من الخسائر الخاصة بالقروض عطريق جمع وتحليل المعلومات الائتمانية للمقترض وعن طريق التنويع القروض بحسب شرائحها قطاعياً وجغرافياً يحمي المصرف من تكدس المخاطرة (Risk Congestion)

٢- مخاطر السوق:

ويقصد بها المخاطرة التي تتعرض لها الارباح او رأس المال نتيجة للتغيرات في القيمة السوقية الكلية للأوراق المالية التي يحتفظ به المصرف فهناك تطورات وظروف تسود الاقتصاد الوطني مثل الكسا الاقتصادي والازمات السياسية او الكوارث العالمية التي تؤثر بشكل كبير في قيم الاسهم والسندات ضمن محفظة الاستثمار وتبرز مخاطر السوق بشكل اكبر في حالة ارتفاع اسعار الفائدة ولاسيما اذا كانت الزيادة غير متوقعة فان القيمة السوقية للسندات ثابتة الدخل (كالسندات والقروض ثابتة المعدل) ستنخفض والمصرف الذي يواجه الحاجة لبيع هذه الموجودات في سوق السعر المرتفع سيواجه انخفاض في سعر الفائدة بالمقابل سيرفع قيمة السندات ثابتة الدخل والقروض ذات السعر الثابت مما يؤدي الى تحقيق مكاسب رأسمالية

٣- مخاطر رأس المال:

تشير مخاطر رأس مال المصرف الى مقدار الانخفاض في قيمة موجودات المصرف قبل ان يلحق الخطر بالداننين والمودعين وهذا يعني ان المصرف الذي تبلغ فيه نسبة رأس المال الى الموجودات ١٠ % يمكنه تحمل انخفاض في قيمة موجوداته مقارنة بمصرف اخر تبلغ فيه هذه النسبة ٥%. ويمكن قياس مخاطرة رأس المال بمعرفة نسبة تغطية رأس

المال للموجودات. وترتبط مخاطر رأس المال بعلاقة طردية مع معامل الرفع المالي ومع العائد على حقوق الملكية (& hempel الرفع المالية (& simonson, 1999:68 مخاطر المصرف، أما انخفاض مستوى الرفع المالي يؤدي الى زيادة العائد على حقوق الملكية (الحسيني والدوري، ٢٠٠٠: ١٧١).

٤- مخاطر سعر القائدة:

رتبط مخاطر اسعار الفائدة للمصرف بتغير عوائد موجودات المصرف ومطلوباته وقيمها بسبب تقلب اسعار الفائدة. والمقياس الاول لهذه المخاطرة هو نسبة الموجودات الحساسة لسعر الفائدة الى المطلوبات الحساسة لسعر الفائدة الى المطلوبات في تحملها اذا ما تمكن من التنبؤ باتجاهات اسعار الفائدة المستقبلية ولاسيما في اوقات التقلب الكبير لاسعار الفائدة فاذا ما امتلك المصرف تسبة اعلى من واحد فان عائد المصرف سوف يكون اقل اذا ما انخفضت لسعار الفائدة وسيكون اعلى اذا ما ارتفعت اسعار الفائدة وبسبب صعوبة التنبؤ بأسعار الفائدة فان بعض المصارف تعرف اسلوب تخفيض مخاطر الفائدة بالحفاظ على نسبة الحساسية لا سعار الفائدة بقيمة قريبة من الواحد الصحيح هذه النسبة يصعب تحقيقها لبعض المصارف ولكن لا يمكن الصحيح هذه النسبة يصعب تحقيقها لبعض المصارف ولكن لا يمكن عوجودات بسبب الاعتماد على الاوراق المالية القصيرة الاجل. غوجودات بسبب الاعتماد على الاوراق المالية القصيرة الاجل.

٥- مخاطر الصرف او مخاطر العملة:

وهي مخاطر تقلب بيع وشراء (تبادل) العملات الاجنبية مقابل العملة لمحلية حيث تتقلب العملات الاجنبية الرئيسة يوميا حسب مناخ السوق أي يتم فيه التبادل ومن ثم فان المصارف التي تتداول بهذه العملات عمالتها او لصالح عملائها تتعرض لمخاطرة التقلبات المعاكسة في العملات المعاكسة وبيعها الصرف على جانبي السوق شراء العملات الاجنبية وبيعها المحاد (Rose, 1994:473).

-مخاطر التشغيل:

وظهرت هذه المخاطر نتيجة التطورات المتلاحقة على الساحة العالمية مصرفية حيث ظهرت الانشطة الالكترونية وبدأت الاجهزة المصرفية

الحديثة بتوفير خدمات مالية عبر الانترنت في السوق المصرفي لغرض تخفيض الكلف للخدمة المصرفية التي كانت تكلف الادارة بالمصارف المخاطر التشغيلية يمكن تعريفها وحسب ماجاء في مقررات لجنة باز بأنها مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم كفاية او أخفق العمليات الداخلية او الاشخاص او الانظمة التي تنجم عن احداث خارجة ان هذه المخاطر تظهر نتيجة عدم الدقة في تنفيذ العمليات المختلفة اي ارتكاب الاخطاء او فشل انظمة التشغيل في الاستجابة لتعليمات او قوانين معينة او نتيجة الخداع او الاحتيال.

٦- الاطار التحليلي للبحث (تحليل معايير رأس المال المصرفي)
 ١-١- الاوزان الترجيحية للموجودات الخطرة (داخل الميزانية)

وهو ما سيتناوله البحث لقد قامت لجنة بازل (١٩٨٨) بأعداد طريقة لقياس كفاية رأس المال وتبعاً لنظام اوزان المخاطرة يتم تطبيقه على الفقرات كلها داخل الميزانية وخارجها وحددت الاوزان الاساسية للمخاطر بحسب أنواع لموجودات. (السعودية: ١٩٩٩: ١٤٦) وبذلك عمل بنك التسويات الدولية لما (BIS) على ادخال نسب مخاطرة نظرية لكل فقرة من الموجودات الخطرة لمرجحة عن (٨%). ولقد تنوعت اوزان الموجودات تبعاً لمخاطر الائتمان لتي يمكن ان تتعرض لها بين فئات تراوحت بين صفر كأقل حد ممكن في حالة عدم وجود المخاطرة، وبين ١٠٠% كأعلى وزن للمخاطرة يمكن أن تعرض له الموجودات ولما كانت هذه الموجودات بمثابة التوظيف لأموال مصرف فأنها مما لاشك فيه عرضة لكثير من المخاطر التي منها:

-- مخاطر القروض. (الجميل: ٢٠٠٢: ٣٠٤)

-- ٢ جداول التحليل العملية

جــدول (١) الموجودات الخطرة داخل الميزانية لمصرف الرافدين/ الادارة العامة للسنوات (٢٠٠٢ – ٢٠٠٨) (بالالاف الدنانير)

۲	٧٠.٠	-	۲.۰۶	*** ***	٠. ٠	¥	الموجودات الخطرة
10.574600.	V. ۲. ۲. ۸. ۲. ۸	V4417140	13413.417	MALVVA	177741946	149.477.0	القروض والتسليفات
104717111	117747776	V4414140	T# 7 £ 17 10 7 A	10161487	1.101.1	114114711	اوراق تجارية المخصومة
167.6666.	Y1TY	7.11061.7	1774727.17	1014.1771	AAAVOPPTA	181ATPTET	الاستثمارات
VVY£111.YY	141771111	٧٧١٥٠٥٩٧١٥	A10160.61Y	4.6277.77	1177711	1 4 4 4 5 4 5	القروض طويلة الاجل
10440414.0	17651.7657	1111111111	10 c t . o c t . o t	0111111110	Y0171	۸۸۱۵.۸	الاعتمادات المستندية
							وخطابات الضمان
**********	TA967.17.11	TEA11661.00	14044.410	Y1.11.1777	111741711	*********	المجموع

جدول (٢) نسب تطور الموجودات الخطرة داخل الميزانية مصرف الرافدين / الادارة العامة خلال مدة البحث ٢٠٠٢ - ٢٠٠٨

تعوجودات	%٢٣	% ٢ ٤	% 7 0	%٢٦	%٢٧	%٢٨
خطرة						
المروض	44-	٨٥	0	177	77	1.7
ر لتسليفات						
الأوراق	۹_	٣٨	70	101	1.1	40
تجارية						
تخصومة						
استثمارات	٦_	Yo	17	۲۷	77-	97-
غروض	٧-	001111	٤_	1.1-	7-	٤
ويلة لاجل						
: حَمَّادات 	۲٧_	YYTYX	7.4.7	Yo_	07	٨_
ستدية طابات الضمان						

يظهر الجدول (۱) مبالغ الموجودات الخطرة المأخوذة من التقارير السنوية والميزانية العمومية لمصرف الرافدين / الادارة العامة ونلاحظ من الجدول (۲) ان الائتمان النقدي والمتضمن (القروض والتسليفات) قد انخفض بنسبة ۲۰۰۷ في سنة ۲۰۰۳ عن السنة السابقة ۲۰۰۲ ثم بدأ بالارتفاع سنة درية وذلك بنسبة ۸۸% عن سنة ۲۰۰۳ اما بالنسبة لسنة ۲۰۰۰ فكانت و ارتفعت ارتفاعا طفيفا بنسبة ۵% اما بالنسبة لسنة ۲۰۰۱ فكان الارتفاع تجارية المخصومة التي تقع ضمن الائتمان النقدي فكانت سنة ۲۰۰۳ مخفضة بنسبة ۹% مقارنة بالسنة السابقة ثم شهدت سنة ۲۰۰۲ ارتفاعا عن بنسبة ۸۳% وثم ارتفعت سنة ۲۰۰۵ بنسبة ۵۳% عن السنة السابقة مند درية المخصومة في سنة ۲۰۰۱ بنسبة ۱۰۵% وثم ارتفعت سنة ۱۰۰۸ بنسبة ۱۰۵% وثم ارتفعت المخصومة في سنة ۲۰۰۸ بنسبة ۱۰۵% ثم سجلت سنة ۱۰۰۷ ارتفاعا عن

نة ٢٠٠٦ بنسبة ١٠١% ثم استمرت نسبة الارتفاع الى ٣٥% وكان ذلك في سنة ٢٠٠٨. اما الاستثمارات فقد شهدت انخفاضاً في سنة ٢٠٠٨ بنسبة حقدارها حن سنة ٢٠٠٢ وبدأت بالارتفاع في سنة ٢٠٠٥ وذلك بنسبة مقدارها على شعمر الارتفاع بالنسبة للسنوات ٢٠٠٥ و ٢٠٠٦ ليكون بنسبة

نلاحظ من الجدول (٥) والشكل (٣) ان النسب لسنتي ٢٠٠٧ و ٢٠٠٨ متقاربة تقريبا بسبب استقرار الوضع المالي نسبيا ورغم ذلك ان المصرف بعيد جدا عن تطبق معايير كفاية راس المال اذ خلال مدة البحث وهي المدة (2002 – 2008) لم يتجاوز حتى %2 من النسبة المقررة والبالغة حسب تعليمات البنك المركزي 12%.

الاستنتاجات والتوصيات

استكمالا للدراسة الوصفية والميدانية للبحث ونتائجها التحليلية يمكن تحديد عدد من الاستنتاجات والتوصيات وهي:

الاستنتاجات

ا- ستدل من نتائج التحليل بان المصرف لا يطبق معايير كفاية رأس المال لذلك يعد مؤشرا خطيرا يعرقل تحقيق اهدافه الحالية والمستقبلية. مما يجعل المصرف بحاجة لإعادة النظر في تطبيق معايير بازل بخصوص كفاية رأس المال وان كانت غير ملزمة لما حققته من نجاح في تامين عملية الإقراض والائتمان بصورة عامة.

آ-اكدت نتائج التحليل المالي بان كفاية رأس المال لمصرف الرافدين هي قل من (١٢%). وهذا يؤدي الى صعوبة تطبيق معايير كفاية رأس المال من قبل الادارة المصرفية حاليا، اذا ما أخذنا بالحسبان رأسماله الحالي بالغ (٢٥) مليار دينار وهو رأس مال قليل جدا اي لا يتماشى مع خرجوداته الكبيرة جدا وعند تطبيق المعادلة الخاصة بكفاية رأس المال إثنية:

مجموع رأس المال (الاساسي+المساند)

% ∧=\ · · ×

معيار كفاية رأس المال = _

مجموع الموجودات المرجحة بالمخاطرة الانتمانية داخل الميزانية

- إذ نتج لدينا أن كفاية رأس المال = 7/1 % تقريباً وهي تقل كثيراً عن حبة المعيارية المطبقة في المصارف العراقية والبالغة (17) والنسبة تعيارية المطبقة في الدول المتقدمة والبالغة (18%) (حسب مقررات بازل ٢).

٤ - تبين ان حجم القروض والتسليفات الممنوحة اكبر من راس مدل المصرف مجال البحث مما جعل المصرف اكثر عرضة للمخاطرة الائتمانية.

٥-أظهرت نتائج تحليل المؤشرات الخمسة لاحتساب كفاية راس المرامصرفي التي لم تصل اغلبها الى ١٢% وهي النسبة المعيارية وفق مقررات بازل والتي أقرها البنك المركزي العراقي، اذ كانت النسبة في السنوات (٢٠٠٢ – ٢٠٠٣) ٧١% و ٩٧% على التوالي وهذه السنتير مختلفة لأن الظروف فيها استثنائية وكانت مصحوبة بتغير النظام السياسي والاقتصادي وكذلك كان حجم راس المال متناسب مع حجم النشاء الاقتصادي والمصرفي اما السنوات (٢٠٠٤ – ٢٠٠٥ – ٢٠٠٦) فكانت متذبذبة النسب إذ ان مجموع المؤشرات الخمسة الودائع والموجودات والاستثمارات الالتزامات العرضية والقروض الي راس المال بمجموعها بلغت ٥,٤% ٧,٤% ١,٤% ٧,٢% على البعد عن النسبة المعيارية المقررة على وفق ما جاءت به مقررات بازل (١و ٢).

التوصيات

١- مصرف الرافدين على قياس كفاية رأس المال من خلال الاوزان
 الترجيحية للمخاطر وقياسه وكذلك قياس معايير كفاية رأس المال وذلك
 للتأكد من احتفاظ المصرف بحد ادنى من امواله.

٢-يتحتم على الادارة المصرفية دراسة البيئة المصرفية وتحليلها بعد تشخيص عواملها الداخلية المرتبطة بنشاط المصرف وادارته وكذلك العوامل الخارجية التي يعمل المصرف في ظلها لتحديد نقاط القوة والضعف لمجابهة المخاطر التي يواجهها المصرف من خلال كفاية راس المال بما يتوائم مع ممارسات وظائف المصرف المختلفة في مجال الاقراض والاستثمار وقبول الودائع لتحقيق اهداف المصرف والمصالح المشتركة.

٣-ينبغي على ادارة المصرف تطوير سياسات واجراءات ادارة الاقراض التي تؤدي الى استقرار المصرف وتحمل المسؤولية اتجاه استراتيجيات مخاطر الاقراض ومتابعتها ومراقبتها ضمن معايير مستويات الكفاءة والفاعلية لتعظيم معدلات العوائد المعدلة حسب المخاطر المقبولة.

٤-تكثيف جهود المصرف في ميدان التدريب ونظم التعليم لان معايير بازل من الانشطة ذات الكثافة العالية للعمل وتتطلب نوعية عالية من الكفاءات البشرية سواء بالتحليل المالي او في وضع النظم المحاسبية او مراجعتها او من حيث الكفاءات الفنية التكنولوجية في ميدان تقنيات المعلومات وذلك لنوفير الكفاءات المطلوبة لإنجاز العمل بصورة سليمة.

المصادر:

- ١- جميل، سرمد كوكب، التمويل الدولي مدخل في الهياكل والعمليات والادوات، ط۱ دار الكتب الجامعية للطباعة والنشر(٢٠٠٢) جامعة الموصل، العراق
- ١- الحسيني، فلاح حسن عداي، والدوري، مؤيد عبد الرحمن، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، ط١، دار وائل للنشر عمان،
 ٢٠٠٠.
- ٣- الحكيم، مينم فريد راضي، أثر الائتمان المصرفي في كفاية رأس المال وفق مقررات بازل ١ و ٢ دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية، بحث تطبيقي مقدم الى المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، ٢٠٠٧.
- الدوري، زكريا والسامرائي، يسري، البنوك المركزية والسياسات النقدية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، ١٩٩٩.
- ٥- سمير الشاهد، (٢٠٠٢)، استراتيجيات تشخيص ومعالجة القروض المتعثرة ضمن كتاب إدارة الأصول ومخاطر التمويل في العمل المصرفي التقليدي والاسلامي، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان.
- آ- الشماع، خليل مجد، أساسيات العمليات المصرفية، الاكاديمية الربية للعلوم المالية والمصرفية، الجزء الاول، عمان، ٢٠٠٤.
- ٧- المخلافي، عبد العزيز مجد احمد، تحليل كفاية رأس المال على وفق المعايير الدولية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد،
 ٢٠٠٤
- ٨- بدران علي، أهمية التصنيف الائتماني للحد من مخاطر الديون في المصارف، اتحاد المصارف العربية، العدد ٢٠٠٦، ٢٠٠٦.
 - -- حشاد، نبيل، إدارة المخاطر المصرفية، أيلول، العدد ٢٨٦، ٢٠٠٤.

· ١- حشاد، نبيل أدارة المخاطر المصرفية أنواعها، ارتباطها بالحوكمة وادارتها، مجلة اتحاد المصارف العربية، بيروت، آذار، ٢٠٠٥.

١١- حماد، طارق عبد العال "التطورات العالمية وانعكاساتها على اعد البنوك" الدار الجامعية للنشر، مصر، ٢٠٠٣.

١٢- حماد، طارق عبد العال، تقييم أداء البنوك التجارية - تحليل العـ والمخاطرة، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٤.

١٣- سعيد، عبد السلام لفتة، المخاطر الائتمانية وأثرها في سياساللإقراض، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية، أطروح دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ١٩٩٦.

١٤ عبد العزيز، محمد وليد (الرقابة الداخلية والخارجية على إدارة المخاطر المصرفية وفقا لمقررات بازل - ٢) بحث تطبيقي مقدم للمعالعالي للدراسات المحاسبية والمالية ٢٠٠٨.

10- فريلند، تشارلز، "المستجدات المتعلقة بالمقترح الجديد لكفاية رأي المال"، صندوق النقد العربي، الاجتماع الحادي عشر للجنة الرقال المصرفية/ أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات القالعربية، ٨ يناير ٢٠٠٢.

١٦- هندي، منير ابراهيم، ادارة البنوك التجارية – مدخل اتخاذ القرارات الطبعة الثالثة المكتب العربي الحديث، ٢٠٠٠ الاسكندرية – مصر.

المصادر الاجنبية

- Basel committee on banking supervision "a new capital adequacy mework: pillar 3 market discipline", consultative paper Basel, January, 2001.

- Rose peter s., (commercial Bank management Irwin Mc Graw Hill, 1999.

- Hempel, genorgr H. and Donald Simonson and Alan B. coleman, Bank management Tex T and cases, Forth Edition, 1998.

- Jackson, Patricia, "Bank Capital Standards: the New Basel Accord", Bank of England Quarterly Buletin: Spring 2001.

- Kohn, Mire, "Money, Banking &Finanical Market, Chicago, the Bryden, press.

- Nickson, Stephen "The New Basel Accord", Risk Management, February 2002.

- New Basel capital accord Basel "credit risk mitigation techniques in the standardized approach for credit risk" Arab monetary fund Abu Dhabi, 2004.

الفصل الخامس تقويم اداء المصارف التجارية باستخدام ادوات التحليل المالي دراسة تطبيقية في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار

دراسات وابحاث في جودة تسويق الخدمات المصرفية الفصل الخامس الفصل الخامس تقويم اداء المصارف التجارية باستخدام ادوات التحليل المالي دراسة تطبيقية في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار*

المقدمة

عد المصارف من المؤسسات المالية ذات الفاعلية والتأثير في الاقتصاد خطني كونها تمثل مصدر من المصادر التمويل والادخار لذا فان تقويم دانها يعد ضرورة للتعرف على نقاط القوة بهدف تعزيزها ونقاط الضعف بدف معالجتها كي تتمكن من التكيف البيئي في ظل ظروف المنافسة والانفتاح على اقتصاد السوق. وانتشار شبكة المصارف في ظل التطور من وقد ظهرت بعد ٢٠٠٣ العديد من المصارف الاهلية مما استوجب راستها وتقويم ادائها. وبناءا على ما تقدم فأن هيكلية البحث تكونت من:

تبحث الاول: منهجية البحث.

لعبحث الثاني: الجانب النظري.

مبحث الثالث: الجانب العملي.

لمبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

حت منشور في مجلة المئنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثنى، ٢٠١٣/١٨.

دراسات وابحاث في جودة تسويق الخدمات المصرفية المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

ان المصارف تسعى دائما الى تقديم التقارير المالية بكل انواعها من اجرً اعطاء فكرة عن مستوى الاداء والمكانة المتميزة للمصرف ولكن هنا تساؤلات منها:

١- هل تعكس هذه التقارير حقيقة الواقع العملي للاداء وحجم النشاء
 ومستوى الاداء.

٢- ام ان هذه الارقام تحتاج ال تحليل تساعد المستفيدين من معرفة حقيقة
 الاداء.

٣- هل تقوم المصارف بأجراء تحليل مالي للتقارير المالية ام لا.

ورغم اهمية التحليل المالي تتبلور المشكلة من خلال ان التحليل المالي مازال لم يأخذ دوره في الجهاز المصرفي و المؤسسات المالية بالشكل الذي يمكن المستفيدين من قراءة الواقع، لم تأخذ أهميتها في عملية التخطيط واتخاذ القرار في اغلب المصارف و خصوصاً على المديات الاستراتيجية والمستقبل، فضلاً عن ان بعض المدراء و الاقسام المالية و المحاسبية المغير متخصص أو ليس له دراية في عملية قراءة الموازنة و تحليلها معايفة فرص كثيرة امام المصرف و ادارته من تحديد التوجهات المستقبلية.

ثانياً: أهمية البحث

يمكن تحديد أهمية البحث للمصرف أو أية مؤسسة مالية من خلال ما يتب به التحليل المالي من أهداف و أهمية و يمكن بلورته بما يلي:

١- تقويم أداء الجهاز المصرفي (للمصرف عينة البحث).

٢- تحديد التوجهات الحالية و طبيعة النشاط بما يمكن الادارة من معرفة أدائها الاستراتيجي.

٦- رفع كفاءة اداء المصرف و أقسامه بما يجعله أن يحصل على مزايا
 تنافسية في سوق العمل.

٤- يساهم البحث في توفير اداة للجهات الرقابية.

تَالتًا: هدف البحث

يمكن بلورة أهداف البحث من خلال:

١- التعرف على واقع الاداء في المصرف عينة البحث.

٢- تحليل اداء المصرف عينة البحث للتعرف على الجوانب الايجابية
 وتعزيزها ومعالجته الجوانب السلبية من خلال ايجاد الحلول لها.

٦- التعرف على ادوات التحليل المالي ومدى مساهمتها في معالجة الانحرافات.

٤- لأهمية النسبية التي تعطيها المصارف لمجموعة النسب المالية لغرض
 اتخاذ الاجراءات المناسبة لمواجهة احتمالات المستقبل المختلفة.

 دعم الادارة و المستفيدين من أجل التخطيط لأداء استراتيجي اكثر فاعلية بما يمكن المصرف من كسب رضا الزبون و كسب مزايا تنافسية.
 رابعاً: حدود البحث

عكن وصف حدود البحث من خلال:

- الحدود المكانية: تم اختيار مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار.

- الحدود الزمانية: تم احتيار القوائم و التقارير المالية للفترة من ٢٠٠٨ _ . ٢٠١٠

خامساً: منهج البحث

عتمد البحث المنهج الوصفي والتحليلي من خلال الاستفادة من المعطيات متوفرة في التقارير المالية والمتمثلة بالموازنة ونتيجة الاعمال وكشف كفق النقدي وتحليلها من خلال جملة من المؤشرات والادوات المعتمدة في حال التحليل المالي.

دراسات وابحاث في جودة تسويق الخدمات المصرفية المبحث الثاني: الجانب النظري

تعريف التحليل المالى اهدافه

يعرف التحليل المالي بانه هو (ما يقوم به المحللون الماليون ويستد الكثيرون لفظ "المحلل المالي "ليعني "محلل الاوراق المالية "أو "محل الاستثمار "وهو ذلك الشخص الذي يقوم بتحليل الاوراق المالية وقترحات بشأنها، وبهذا المعنى فأنه يمكن النظر الى التحليل المالي باعتال النشاط الذي يزود عملية ادارة المحافظ بالمدخلات اللازمة.) (الحياب النشاط الذي يزود عملية ادارة المحافظ بالمدخلات اللازمة.) الحياب بالقوائم المالية والبيانات الواب المالي المالي المالية والبيانات الواب القوائم المالية والبيانات المحاسبية، بحيث تصبح معلومات تقيد في اتحال القرارات، ويعتمد التحليل المالي اصلاً على القوائم المالية المنشورة في: (بميك: ٢٠٠٨)

- ۱- يهدف التحليل المالي الى تحقيق الاتي: (النعيمي، و التميمي
 ۲۱:۲۰۰۸)
 - ٢- تقييم الوضع المالي والنقدي للشركة.
 - ٣- تقييم نتائج قراءات الاستثمار والتمويل.
 - ٤- تحديد انحرافات بالأداء المتحقق عن المخطط وتشخيص اسبابها.
 - الاستفادة من نتائج التحليل لإعداد الموازنات والخطط المستقبلية.
 - ٦- تحديد الفرص المناحة امام الشركة والتي يمكن استثمارها.
 - ٧- التنبؤ باحتمالات الفشل التي تواجه الشركة.
- ٨- يعتبر التحليل المالي مصدرا للمعلومات الكمية والنوعية لمتخذي القرار.

أهمية التحليل المالي Financial Analysis Importance

ويمكن القول ان اهمية التحليل المالي تتمثل في ما يلي: - (مطر: ٦:٢٠١) المختلفة، التحليل المالي بيانات النظام المحاسبي للمشاريع المختلفة، وبغض النظر عن طبيعة عملها، ليمد متخذي القرارات في المجتمع بالمؤشرات المرشدة لسلوكياتهم في اتخاذ القرارات الرشيدة.

٢- يساعد التحليل المالي في تقييم الجدوى الاقتصادية لإقامة المشاريع، ولتقييم الاداء بعد انشاء المشاريع، كما يساعد في التخطيط المستقبلي لأنشطة المشروع، اضافة الى اخضاع ظروف عدم التأكد للرقابة والسيطرة وحماية المؤسسة من الانحرافات المحتملة.

7- يساعد التحليل المالي في توقع المستقبل للوحدات الاقتصادية، من حيث معرفة مؤشرات نتائج الاعمال، وبالتالي اتخاذ الاجراءات المناسبة لمواجهة الاحتمالات المختلفة.حيث يساعد التحليل المالي على معرفة الأداء من خلال البيانات التاريخية ومعرفة مقدار ما تواجهه من مخاطر، والأداء المتوقع في المستقبل وهذا يساعد على ترشيد القرارات المطلوبة، ادوات التحليل المالي

هناك أدوات متنوعة تستخدم في عملية التحليل المالي ويمكن بلورة أهم تلك الإدوات في ثلاثة أنواع: (عبود:٢٠٠٩:٠٠١)

- ا- التحليل الأفقي Horizontal Analysis: عبارة عن التحليل للقوائم تمالية من خلال نسبة التغير بالمقارنة مع سنة الأساس و يساعد هذا النوع عن التحليل في تحليل الاتجاهات المستقبلية.
- آ- التحليل العمودي (أوالتوزيع النسبي لعناصر القوائم الحالية) Vertical Analysis (Common Size Statement: عبارة عن تحليل للقوائم الحالية من خلال نسبة التوزيع النسبي لكل عنصر بالقائمة من خلال نسبة التوزيع النسبي لكل عنصر بالقائمة من الشمري ١٩٩٨، ٧٥).

 ۳- التحلیل بالنسب المالیة (المعادلات) (Ratio Analysis): و هو عبارة مجموعة من المؤشرات في شكل نسب مالية تهدف إلى قياس وتقييم الأد في عدة مجالات تشمل نطاق التحليل المالي.

ويمكن استعراض أدوات التحليل بشكل آخر من خلال الشكل الاتي:-

النشاط المصرفي وتطبيقات التحليل المالي: تشكل المصارف عمد الاقتصاد الوطني من الناحية التمويلية والاستثمارية ولا تتقدم الدول 🟋 بوسطتها وذلك بما توفره من إمكانية ربط احتياجات البلاد الاقتصادية بخطط التنمية التي لا مناص للمصارف إلا أن تلعب فيها الدور الأبرز وتقدم المصارف مساهمة جليلة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية إلى الأمد من خلال مساهمتها مع الدولة في خططها التنموية وسد الثغرات في هذا المجال. ولكى تؤدي المصارف هذا الدور الرائد في اقتصاديات الدول فال عليها الاستمرار في تعظيم نموها بشكل يمكنها من الصمود والاستمرار وذلك من خلال التطوير والتحسين المستمر في الخدمات المصرفية، وهذا ما يدفعها إلى التوجيه نحو الأساليب المحاسبية والمالية الحديثة التي تساعدها في تحقيق الأهداف المرجوة منها من جهة ولمواجهة التحديات والتهديدات التي تواجهها من جهة أخرى. (محمود وآخرون:٢٠٠٧: ٨).

ويمكن بلورة خصائص النشاط المصرفي في ضوء حجم وطبيعة كل منها بين مصرف وأخر والتخصص والشكل وكما بآتي (سعيد:٩:٢٠١٢). ١- النقد: أن أهم ما يميز النشاط المصرفي هو تعامله بالنقد حيث تعد النقود مادته الأولية متمثلة بالودائع وفي الوقت ذاته منتجها النهائي متمثلة بأشكال القروض والائتمانات النقدية المختلفة وكذلك تكون النقود هي المادة الأساسية لخدماته متمثلة بأشكال الائتمان غير النقدي المختلفة وعمليات التحويل وسداد الالتزامات، وحتى الخدمات الاستشارية المقدمة من قبله تكون النقود أساسها الأول.

٢- اموال الغير: تشكل ودائع المودعين الجزء الأعظم من مصادر اموال المصارف التجارية وتأتي بعدها القروض وأخيراً يأتي رأس المال، علما

ان الوديعة تعتبر قلب النشاط المصرفي وتعد علاقة المصارف التجارية والمتخصصة بزباننها علاقة دائن بمدين حيث تتجسد هذه العلاقة من خلال عملية الإقراض والاقتراض بفائدة، وإن الأموال التي تودع في المصارف التجارية تنتقل ملكيتها لصالح المصرف (الزبيدي، شمخي،:٢٠٠١٠٧).

٦- السياستان النقدية والائتمانية: أن للأنشطة المصرفية أهمية خاصة في دعم وتطبيق هاتين السياستين في البلد الذي تعمل فيه إضافة إلى دورها المهم في السياسات الخاصة بالقطاعات الأخرى (الصناعية والزراعية والتربوية وغيرها).

3- الأهداف: يتميز النشاط المصرفي عن غيره من أنشطة المؤسسات الخدمية الأخرى من حيث طبيعة الأهداف التي يروم تحقيقها إذ أنها تتوزع ما بين الربحية Profitability والسيولة Liquidity والأمان Safety وهي أهداف متعارضة فيما بينها فتحقيق الأولى بدرجة عالية يعني تخفيض درجة تحقيق الثانية والثالثة والعكس صحيح.

٥- المخاطر: يتصف النشاط المصرفي بالمخاطر العالية والمتعددة

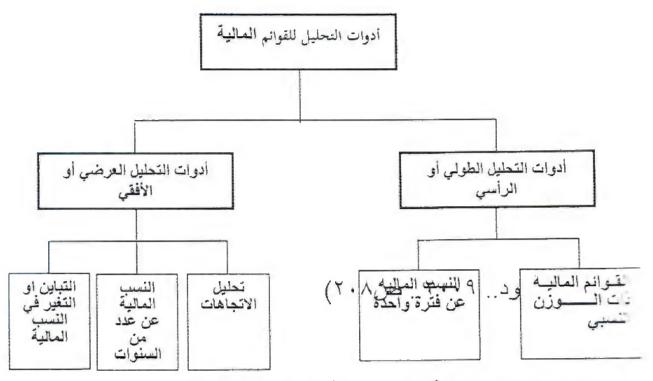
آ- السرية: أن لطبيعة النشاط المصرفي وخصوصيته لكونه مبني على
 النّقة المتبادلة بينه وبين عملائه، (مائدة: ٣٨ : ٣٨)

ويسعى المصرف إلى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية وهي:-

- حماية حقوق المودعين والمتعلق بالقدرة على الإيفاء بالتزاماته اتجاه المودعين، ويستلزم تجنب التوظيف غير الرشيد، وعدم التعرض للإفلاس، وتقيد حجم الائتمان والقروض وتفضيل الائتمان قصير الأجل والأوراق الحكومية.
- السيولة ويقصد قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته، وهذا يستدعي للله متوازنة لتشجيع الإيداع والثقة (وتوفير السيولة) من جانب والقيام التوظيف ومنح القروض والائتمان من جانب أخر.
- الربحية ويعني ضرورة التوسع في التوظيف وتحقيق عائد مالي مجز المساهمين. (بشير:٢٠٠٧: ٣٢)

يعد التحليل المالي أداة معاصرة في تقييم أداء المصرف، ولو أن استخدام في الوطن العربي وفي مجال المصارف بالذات ما زال حديث عيه فالكشوفات المالية لوحدها وبوضعها (الخام) لا تمكن إدارة المصرف مر رقابة الأداء إلا بعد إعادة صياغتها على شكل مؤشرات مالية وانتمانية ذات مغزى محدد ودلالة معينة في تشخيص سمات ومتغيرات الأداء دورياً. كم أن هناك جهات عديدة أخرى تحتاج إلى التحليل المالي وتطلبه وبشكل خاص المصرف المركزي، والمودعين، والمالكين (أو المساهمين) والضريبة، والجمهور بوجه عام (عبدالحميد: ٢٠٠٠: ٧-٩) وفي المصارف يقوم المحاسبون عادة بتحضير القوائم المالية وأهمها قائمة المركز المالى (الميزانية العمومية) وقائمة نتيجة الأعمال (حساب الأرباح والخسائر) في حين نرى أن دراسة وتحليل هذه القوائم بها كافة الأفراد المهتمين بالرقابة على أعمال المصرف سواء أكانوا من داخله كالإداريين الذين يقومون بالتخطيط الأعمال المصرف أمن من خارجه كالبنك المركزي. وما دامت عملية الدراسة والتحليل تنصب على القوائم المالية للمصرف، فإنه يجدر بنا بادئ ذي بدء التعرف على هذه القوائم والعناصر المكونة لكل منها.

دراسات وابحاث في جودة تسويق الخدمات المصرفية الشكل رقم (١) شكل يعبر عن ادوات التحليل وانواعه



تصنيف النسب المالية المستخدمة في التحليل المالي

Financial Ratios USED IN Financial ANALYSIS

تصنف النسب المالية إلى خمس مجموعات وفقا إلى النشاط أو المهمة المراد تقييمها وهي:-

ا- مؤشرات الربحية Profitability Ratios. يشير ارتفاع مؤشر الربحية إلى ارتفاع أسعار الفائدة وزيادة حجم الائتمان وتعدد وتنوع العمليات التي يقوم بها المصرف وزيادة حجم العملات والمكاسب المتحققة من تقلبات سعر الفائدة، بالإضافة إلى استخدام نظم المعلومات والتكنولوجيا والإدارة المصرفية الحديثة واتساع السوق النقدية.

٢- مؤشرات السيولة Liquidity Ratios :- يقصد بنسبة السيولة تلك النسبة التي تقيس مقدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها (الخصوم المتداولة) مما لديها من نقدية وأصول أخرى يمكن تحويلها إلى نقدية في فيرة زمنية قصيرة نسبيا (أصول متداولة).

٣- المؤشرات المالية التي تعبر عن الملاءة والأمان: وتعرف بانها المصرف المعني على مواجهة التزاماته المالية عند استحقاقها دون تحاي قدرته على الالتزام اتجاه حقوق الأخرين في رد حقوقهم عند الاستحاو في توظيفها بما يحقق الربح الذي من أجله

لمؤشرات التي تعبر عن كفاية رأس المال: ويطلق عليه معيار كرأس المال، ويعد أحدى النسب الرقابية لضمان سلامة واستقرار العالم المصرفي أو بمثابة خط الأمان لحماية أموال المودعين تجاه أية خعير متوقعة قد يتعرض لها المصرف (الكرخي:٢٠١٠: ٢٠٧). ويعن ذالك من خلال عدد من النسب منها مؤشر رأس المال الممتلك القروض والسلف التوازن في استخدام الموارد المتاحة.

المؤشرات التي تعبر عن التوظيف (درجة النشاط): يساعد حالمؤشر في قياس حجم النشاط من حيث درجة توظيف الاموال المتحويعبر عنه بعدد من النسب مثل نسبة توظيف الأموال معدل توظيف الأموال المتاحة يقيس مدى توظيف المصرف للودائع وحقوق الملكية في القروض والاستثمارات. ويهدف المصرف من ذلك إلى تعظيم ثروة مالكيه ولكي يتمكن المصرف من تحقيق الأرباح فعليه أن يوظف أمواله في موجودات تدر عليه عوائد كالقروض والاستثمارات، ومن هذه النسب نسبة موجودات الموارد التقليدية نسبة القروض والتسليفات الى حقوق الملكية والودائع و نسبة الإقراض إلى الودائع.

الأطراف المستفيدة من التحليل المالي The User of Financial Analysis هناك العديد من الاطراف التي تستفيد من التحليل المالي واهمها ما يأتي :- (رمضان، جودة: ٢٦٣: ٢٦٣)

١- إدارة المصرف: تستطيع المصارف من خلال التحليل المالي معرفة درجة توظيف الأموال ومدى تحقيق الأرباح ومتطلبات السيولة،

٢- البنك المركزي: حيث يتمكن البنك المركزي من الرقابة والتأكد من إن المصارف تتقيد بالمعدلات والنسب القانونية التي وضعها كالاحتياطي

القانوني ونسبة السيولة ونسبة ضبط الانتمان لتحقيق الاستقرار النقدي ومراقبة عملية الائتمان.

٦- المساهمون: أساليب التحليل المالي تساعدهم على اتخاذ قرارات استثمارية ناجحة.

٤- المودعون: يهتم المودعون بتوافر سيولة كافية والتأكد على عدم
 تعرضهم إلى مخاطر كبيرة في توظيفاته تؤثر على ودائعهم في حالة
 تعرضها للخسارة.

٥- ملاك المشروع (أصحاب المنشأة): وهم المساهمون أو الشركاء او أصحاب المنشآت الفردية ويرتبط هؤلاء بالمنشأة الاقتصادية بشكل رئيسي. ٢- ادارة المنشأة: يعد التحليل المالي من أهم الوسائل التي يتم بموجبها تحليل نتائج الإعمال وعرضها على مالكي الوحدة، حيث يظهر مدى كفاءة الإدارة التنفيذية في أداء وظيفتها، والمساعدة في التخطيط السليم للمستقبل. ٧- الأسواق المالية (البورصات): ستفيد من نتائج عملية التحليل من خلال اعتمادها على المؤشرات المستخرجة لتسديد النصح المالية للمستثمرين وتوجيه التوقعات المتعلقة بأسعار الأسهم بناءً على المعلومات المتوفرة والمستقبلية لديها.

^- جهات أخرى: ناك العديد من المستفيدين الذين ترتبط مصالحهم واهتماماتهم بنتائج عملية التحليل، ويتخذون قراراتهم بناء عليها كالأجهزة الرقابية الحكومية، الغرف التجارية، ومجالس الغرف الصناعية وغيرها.

9- المؤسسات العامة وأجهزة الرقابة: يهتمون بالتحليل المالي لغرض التقييم وجمع المعلومات والاستفادة منها. (الحبيطي، يحيى، ٢٠٠٢: ١١١)

المبحث الثالث: الجانب العملي

اولاً: تطور نشاط مصرف دجلة والفرات (عينة الدراسة)

اسس مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار بموجب شهادة التأسير ذات الرقم م. ش/ ٢٠٥٤٦ في ٢٠٠٥/٨/٢٤ الصادرة من دائرة مسجل الشركات واجيز للعمل بالصيرفة والائتمان من قبل البنك المركزي العراقي في ١٠/٥/٥٠٠ وفتح ابوابه للزبائن في ٢٠٠٧/٢/١ وتمكن المصرف من زيادة رأسماله في الربع الاخير من عام ٢٠٠٨ ليصبح (٥٠) مليار دينار وقد بلغت تخصيصاته لغاية ١٣/١٢/٢١ (٤.٢) مليار دينار واحتياطياته (٣.٩) مليار دينار في حين كانت تخصيصاته في ٢٠٠٩/١٢/٣١ (٩.٥) مليار دينار بمعدل زيادة ٢٠٠ واحتياطاته ٣.٥٠٠ (٩.٥)

تمتلك شركة اعيان للتجارة والاستثمار الكويتية (٣٥%) من اسهة المصرف في حين كانت تمتلك عام ٢٠٠٩ (٢١%)، ويسعى المصرف الى ترسيخ المفاهيم الاسلامية بالعمل المصرفي من خلال خدمة زبائنه بما يتفق ومفاهيم الشريعة الاسلامية السمحاء. وسع المصرف علاقاته مع المصارف الخارجية بهدف تقديم افضل الخدمات الى زبائنه وخاصة في مجالي الاعتمادات المستندية والتحويلات المالية حيث تم مفاتحة (٧) مصارف خارجية اضافة الى وجود علاقة مصرفية مع (٣) مصارف جاري العمل معها بالوقت الحاضر في مجال الاعتمادات المستندية والتحويلات المالية.

ثانياً: تحليل القوائم المالية بشكل عام وفق تقرير مراقبي الحسابات

من الطبيعي ان النظام المحاسبي له مخرجات اهمها التقارير المالية والتي اصبحت بموجب تعليمات ديوان الرقابة المالية ولأغراض الرقابة والافصاح فقد تم تحديد بعض التقارير ملزمة ومنها ما هو اختياري او بشكل آخر منها ما هو رئيسي والبعض الاخر ثانوي. وفي هذا المجال سيتم عرض بيانات تقارير رئيسة وهي:

^{&#}x27;. تم الاعتماد على التقارير المالية لسنة ٨٠٠٠، ٢٠٠٩، ٢٠١٠ وكذلك مايتم نشره من قبل المصرف من نشرات.

- الموازنة العامة كما في ٢٠١٠/١٢/٣١.
- حسابات الارباح والخسائر كما في ٢٠١٠/١٢/٣١.

ثالثًا: ابرز معالم الميزانية وانشطة المصرف

يلاحظ من الجدول (٣) بالنسبة لمصرف دجلة والفرات اضطراد ارتفاع موجوداته من (٤٣) مليار دينار عام ٢٠٠٧ الى (١١٩) مليار عام ٢٠٠٨ و (١٩٩) مليار عام ٢٠٠٠ اي بنسبة نمو و (١٥٧) مليار عام ٢٠٠٠) و (٣٠٠٥) و (٣٠٠٤) على التوالي. مما يعكس زيادة ثقة الزبائن بأداء المصرف ومتانة وضعه المالي بسبب سياسته التمويلية المبنية على اساس التوازن في ادارة موجودات (أصول) المصرف والسيولة بما يكفل استمرار وتعزيز النمو واستدامته ويمكن ابراز ذلك من خلال التوزيع الاتي:

ا. الموجودات. بلغ اجمالي موجودات المصرف الثابتة والمتداولة في نهاية سنة ١٠١٠ (١٩٨٠) مليار دينار مقارنة بعام ٢٠٠٩ حيث كانت تبلغ (١٠٧٠) مليار دينار أي بنسبة زيادة (٢٠٦٪) عن عام ٢٠٠٩ وان هذا النطور في موجودات المصرف باستثناء الحسابات المتقابلة يدل بشكل واضح ان المصرف يسير بخطى مدروسة ومتوازنة في اداء مهامه، في حين كانت عام ٢٠٠٨ (٢٣٦.٤) مليار دينار. وادناه اهم الفقرات المكونة للموجودات:

أ. الموجودات المتداولة:

ا- النقود. تعتبر السيولة النقدية المتوفرة في المصرف من الامور المهمة التي ينبغي على المصرف ايلائها الاهمية القصوى وذلك لتلبية السحب على الودائع (جاري- توفير- ودائع لأجل) من قبل زبائن المصرف على ان لاتؤثر هذه السيولة على نشاط المصرف. وعلى المصرف ان يحقق التوازن المطلوب بين السيولة والربحية والمخاطر وقد بلغت النقود في خزائن المصرف ولدى البنك المركزي والمصارف المحلية وغير العراقية

(٨١.٤) مليار دينار في نهاية سنة ٢٠١٠. اما في نهاية عام ٢٠٠٩ كان (٨١.٤) مليار دينار وكما موضح في الملحق (١).

٢- الائتمان النقدي. يعتمد المصرف اسس الصيرفة الاسلامية، لذلك على ائتمانات المصرف كانت عن طريق منح المرابحات والاستصناع حبل ائتمانات المرابحات والاستصناع التي تم تنفيذها خلال عام ٢٠١٠ (١٠٣. الغت المرابحات والاستصناع التي تم تنفيذها خلال عام ٢٠١٠ (٩.٩) ملي مليون دينار وقد حققت عائداً للمصرف في ١٠٠١/١٢/٣١ (٩.٩) ملي دينار وكما موضح في الملحق (٣)، كما تم التحوط للمرابحات التي تأخل تسديدها من تاريخ استحقاقها وذلك بتراكم ما قيمته (٤.٢) مليار دينار اليرادات المصرف عملاً بتوجيهات البنك المركزي العراقي بهالخصوص، حيث وجه البنك المركزي العراقي ومن خلال اللائم المرشادية بحجز نسب تراوحت من ٢% ولغاية ١٠% من الائتمان المتعرف على مخصص خسائر الائتمان. في حين بلغت المرابحات تحت مسمى مخصص خسائر الائتمان. في حين بلغت المرابحات وقد حققت عائد للمصرف في ١٠٠١ (٢٠٢٠٤) مليون دينار و(٥.٨) مليون دولار وقد حققت عائد للمصرف في ١٠٠١/٢/٣١) مليون دينار، ويمكر تحديد هذا من خلال النشاطات التالية.

اعتمد المصرف ضمانات متباينة عند منحه المرابحات وقد بلغت نسبة الضمانات الصلبة ٥.٢٦% من اجمالي الرصيد البالغ (٤٤) مليار كما في الضمانات الصلبة تشكل ٥٠٣٠% مما يعطي مؤشر احتمالية تعرض عمليات منح المرابحات لمخاطر ائتمانية حقيقية علماً ان اللجنة المنبثقة عن مجلس الادارة قد اعتمدت سياسة ائتمانية جديدة في اجتماعها بتاريخ ٢٠١٠/١١/٤ في اربيل كما وضعت آلية محددة المعالم لتحصيل الديون المتعثرة واعلمتنا الادارة العامة بانها تنفذ تلك السياسة بكل دقة وتتابع تحصيل الديون المتاجرة وفق الإجراءات المصرفية والقانونية المتبعة بهذا الشأن.

بلغت المرابحات المتعثرة التسديد بحدود (١٥) مليار دينار كما في ١٠١٠/١٢/٣١ واتخذ المصرف اجراءات للتحصيل اكثر من (٥) مليار دينار بعد تاريخ الميزانية توحي زيادة فاعلية اجراءات التحصيل لاسترجاع بقية الديون وقد اعلمنا المصرف بالتعاقد مع محامي خاص لمتابعة متعثري الدفع قضائياً.

ان المرابحة الخاصة بشركة اصالة الشرق والبالغة (٨) مليار دينار بلغت العوائد المستحقة عليها (٩٠,٣٠) مليون دينار وبذلك يمثل مجموع المبالغ المستحقة على الزبون (٢١.٨) مليون دينار وهي تمثل ٣٢% من رأس مال المصرف وقد علمنا ان المصرف اتخذ اجراءات بحجز الخط الانتاجي للشركة ضماناً له وان المتابعة مستمرة معه لاستحصال المستحق، علما ان المصرف قد وضع التخصيصات لها وفق تعليمات البنك المركزي العراقي. ان الارباح المتحققة لعام ٢٠١٠ والقابلة للتوزيع بلغت (٢٨٤٣) مليون دينار. اما فيما يتعلق في عام ٢٠٠٩ فقد كانت القيمة الدفترية دينار. اما فيما يتعلق في عام ٢٠٠٩ فقد كانت القيمة الدفترية (١٥٠١١٣.٣٨٨.٤٥٩)

٣. الاستثمارات. تركز استثمارات المصرف في المشاركات والمضاربات والتسنيد، اذ بلغت استثمارات المصرف لغاية ٢٠١٠/١٢/٣١ (٢٨.٧٢١) مليون دينار وبلغت عوائدها (١.٨٣٥) مليون دينار كما موضح في الملحق(٣). اما في نهاية عام ٢٠٠٩ فقد بلغت (٢٤.٢٤) مليون دينار وكما موضح في الملحق (١) وبلغت عوائدها (١٤.٥٢٨) مليون دينار وكما موضح في الملحق (١) وبلغت عوائدها (١٤.٥٢٨) مليون دينار وكما موضح في الملحق (٣).

٤. الائتمان التعهدي. بلغ رصيد خطابات الضمان والاعتمادات المستندية الصادرة (١١٨.٦٨٤) مليون دينار في ٢٠١٠/١٢/٣١ وبلغت ايراداتها (٢.٢) مليار دينار. ويحرص المصرف على استحصال الضمانات الكافية من زبائنه عن التسهيلات التي يقدمها لهم في هذا المجال كما يحرص المصرف على انجاز معاملات الرهن للضمانات المقدمة قبل منح الائتمان سواء كان الائتمان نقدياً او تعهدياً، في حين بلغ الرصيد عام ٢٠٠٩

(١٠٤.٩٠٣) مليون دينار والايرادات كانت (٥.٠٨٩) مليون دينار. وبلغت قيمة الرهونات لصالح المصرف لقاء التسهيلات المصرفية الممنوحة (٢٠٠٠١) مليون دينار كما في ٢٠٠٩ قق بلغت (٣٣.٩١٥) مليون دينار.

ب. الموجودات الثابتة

ينبغي ايجاد سيطرة فاعلة ومتكاملة سواء كانت ادارية او محاسبية تقويه بمتابعة حركة الموجودات الثابتة وتنقلاتها وشطب التالف والمتضر والمفقود والمباع، توصى بضرورة اعداد نظم خاصة بذلك واعلاء المصرف بتشكيل لجنة لمتابعة ذلك.

زادت الموجودات الثابتة خلال سنة ٢٠١٠ بمقدار (٥) مليار دينار قسمً منها يمثل احتياجات البناية الجديدة لمقر الادارة العامة والفرع الرئيسي وفرع الشلامجة وبقية الفروع.

ب. المطلوبات المتداولة

- الحسابات الجارية وذات الطبيعة الجارية والودائع. سجلت الحسابات الجارية والودائع في نهاية عام ٢٠١٠ (٩٠٥) مليار دينار، مع ان هذه الودائع قد تراجعت مقارنة بعام ٢٠٠٩ والبالغة (٨٩.٣) مليار وكم موضحة في الملحق (٢) للأسباب التي اوردناها آنفأ، الا انها لازالت تعكر ثقة الزبائن بأداء المصرف ومتانة وضعه المالي فضلاً عن كسبه لزبائر جدد بسبب سياسته التمويلية وتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية التي يقدمها لهم على الرغم من ازدياد السحب على الحسابات في فترات معينة من الطبيعة الظروف الخاصة. وادناه تفاصيل الحسابات الحارية وذات الطبيعة الجارية والودائع.

رابعا: اجمالي الايرادات والمصروفات

اظهر كشف الارباح والخسائر للسنة المالية ٢٠٠٩ كما في الملحق (٣) اجمالي ايرادات بلغت (١٤.٢٩٥.٠٦١.١٠٤) دينار في حين كان اجمالي المصروفات (٨.٢٠١.٢٨٧.٣٥١) دينار بضمنها مخصص الائتمان والاندثارات واطفاء العجز المتراكم وبذلك فقد تحقق فائض مقداره (٣٠٧٣.٧٥٣) دينار وهو يزيد بنسبة (٣٠٧٣) عن فائض عام ٢٠٠٨ ويعادل (١٢،٣) من رأسمال المصرف المدفوع.

ولكن من الملاحظ ان كشف الارباح والخسائر لعام ٢٠١٠ قد بلغ اجمالي (١١.٨٤٣.٨٧٥,٩١٩) دينار في حين كان المصروف (١١.٨٤٣.٨٧٩٧) دينار بضمنها مخصصات، ومع هذا نجد انه يقل بنسبة ١٨% عن فائض عام ٢٠٠٩ وذلك للظروف التي احاطت بالاقتصاد العراقي والتي كان موضوع الازمة المالية العالمية احد انعكاساتها ولكن هذا الفائض يمثل (٩%) من رأس المال المدفوع.

خامسا: التحليل المالي وفق مؤشرات الاداء

يتناول هذا المبحث عرض للجداول والمعادلات ومناقشتها وفق اربعة مؤشرات رئيسة هي:

- ١- نسب التوظيف.
- ٢- نسب الربحية.
- ٣- نسب الملائمة.
- ٤ نسب السيولة.

أ. نسب الاستثمار الى اجمالي الودائع. حيث تحتسب هذه النسب بقل الاستثمارات على مجموع الودائع وهي نسبة تعكس كفاءة المصرف وقرعلى توظيف الودائع لديه وكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على كفاءة توظيف ودائع المصرف وتحقيق الارباح، وان اهمية هذه النسبة تكون العاند المتحقق الذي يتم دفعه على شكل فوائد وارباح وفق الجدول (١).

الجدول (١) يبين نسب توظيف الودائع في مصرف دجلة والفرات للسنوات (٢٠٠٨-٢٠١٠)

1	,	- 10
مجموع الودائع	الاستثمارات	السنة
77.991.9.7	14. 499.799	۲۸
177.117.91	TE.918.810	۲٩
79.271.471	44.445.344	۲.۱.
		المتوسط
	77.991.9.7 19.777.777	TT.991.9.7 17.799.799 A9.771 75.915.510

المصدر: من اعداد الباحث الاعتماد على التقارير المالية للمصرف لعام ٢٠١٠. قد اصبح يلاحظ من الجدول (١) ان مؤشر التوظيف لعام ٢٠١٠ قد اصبح ٢٠١٠% في حين كان المؤشر في عام ٢٠٠٩ اصبح ٢٠٠٨% وهذا يوضح بان هناك نمو بنسبة ٢٠١٨% وهذه النسبة رغم قلتها ولكنها تمثل مؤشر قياس لمصرف حديث العمل اما في عام ٢٠٠٨ فقد كانت ٣٧٣%، ونود الاشارة ان حجم الودائع قد انخفض عام ٢٠١٠ قياساً الى عام ٢٠٠٩ حيث كان (٨٩) مليار دينار واصبح (٢٩) مليار دينار، ولكن بالمقابل نجد ان الاستثمارات قد انخفضت فقد كانت (٢٨) مليار دينار عام ٢٠٠٩ واصبحت (٢٨) مليار دينار عام ٢٠٠٩ واصبحت (٢٨) مليار دينار تقريباً عام ٢٠٠٠ ولكن عند المقارنة بموجب

المؤسّر نجد ان الحالة في عام ٢٠١٠ كانت افضل نسبيان ويشير المتوسط تقريباً ٣٩٠٣ كمؤسّر للتوظيف.

ب. معدل توظيف الموارد المتاحة. وتحسب هذه النسبة بقسمة مجموع الاستثمارات على (مجموع الودائع وحقوق المساهمة) وهذه تعكس قدرة المصرف في توظيف الودائع وحقوق المساهمين والتي تشمل (رأس المال + الاحتياطيات) وهي تعتبر مصدر من مصادر التمويل المهمة المتاحة للمصرف، وكما في جدول (٢).

جدول (٢) يبين معدل توظيف الموارد المتاحة (بالالاف)

النسبة	رأس المال	الودائع	الاستثمارات	السنة
	وحقوق			
	المساهمين			
%٢0	01	14,444.811	17. 799.799	۲۸
% ٤ ٣	00.708.9	٨٧٨.٠٢١.٩٢	TE.918.810	۲9
%٣٠.٨	04.418.44.	۲۰.۸۸۸.۱۹۰	71.775.879	7.1.
%٣ €				المتوسط

ويلاحظ من جدول (٢) ان معدل توظيف الاموال مقارب الى معدل توظيف اجمالي الودائع مما يعني ان الودائع تشكل جزء رئيس من مصدر التمويل للمصرف قياساً بحقوق الملكية التي تتمثل بنسبة منخفضة في التمويل وبذلك تراوحت نسبة الاستثمار الى مجموع الودائع وحقوق المساهمين لدى مصرف دجلة والفرات وقد بلغت النسبة في عام ٢٠٠٨ حوالي ٥٠٠٠٧ في حين اصبحت في عام ٢٠٠٠ في حين اصبحت في عام ٢٠٠٠ (٣٠٠٠٤). وبهذا نلاحظ ان المتوسط يكون حوالي عام ٢٠٠٠ (٣٠٠٠٤). وبهذا نلاحظ ان المتوسط يكون حوالي حيث نجد ان المتوسط تقريباً هو (٤٠٠٠%).

ج. معدل استخدام الموجودات. وتحسب هذه النسبة بقسمة مجموع الاستثمارات على مجموع الموجودات، ويمكن قياس جدوى مثل هذا

المؤشر من خلال النسبة فاذا كانت مرتفعة فهذا يدل على ان المصيتجه نحو الربحية اما اذا كانت هذه النسبة ضعيفة او كلما انحدرت النسب الاقل سوف تعكس بأن المصرف يتجه نحو الاحتفاظ بالسيولة وكما مبين في جدول (٣).

جدول رقم (٣)

يبين معدل استخدام الموجودات للمصرف المبحوث للسنوات ٢٠٠٨					
النسية	مجموع الموجودات	الاستثمارات	السنة		
	111.472.007.972	14. 144 144	۲۰۰۸		
777%	107.901.798.740	TE.918.810.10.	۲٩		
%1.8.80		74.778.377.47	7.1.		
%14.14			المتوسط		

النسبة لمعدل الاستخدام للموجودات ١١.٦% في عام ٢٠١٠ في حين كالمعدل في عام ٢٠١٠ في حين كالمعدل في عام ٢٠٠٠ في عام ٢٠٠٠ في عام ٢٠٠٠ في عام ٢٠٠٠ في معدل الموجودات يمثل نسبة ١٤٠٩% وبهذا يلاحظ المعدل في توظف الموجودات ضعيف قياساً لما يكون عليه من مؤتر معياري قد بلغت المتوسط للسنوات الثلاث هو ١٧٠١%.

د. مؤشر التحليل للتوظيف على اساس الائتمان النقدي. يلاحظ من الجدول (٤) ان قياس درجة النشاط للمصرف فيما يتعلق بتوظيف الموارد المتاحة باعتماد العلاقة بين الائتمان النقدي ومجموع حقوق الملكية مضافأ اليه الودانع. لذا نلاحظ ان النسبة في عام ٢٠٠٨ كانت ٣.٣٤% ثم ارتف المؤشر الى ٨.١٦% في عام ٢٠٠٠ ولكن في عام ٢٠١٠ فقد اصبح المؤشر ٩.٨٥% والسبب يعود الى التغيرات الحاصلة في الاحتياطات المؤشر ٩.٨٥% والسبب يعود الى التغيرات الحاصلة في الاحتياطات واختلاف العلاقة في الودائع حيث اصبحت ٢٠١١.١٩٠٨.١٩٠ في عام ١٠٠٠ ويلاحظ ان متوسط العلاقة للسنوات الثلاث كان ٢.٤٥% وهذا المؤشر افضل نسبا

الجدول (٤) جدول يبين مؤشرات التحليل للتوظيف

السنة		۲٠٠٧	٠			
السنة الائتمان النقدي حقوق الملكية		140.887.77	01. Y V V. V T Y	2 £ . 1 . 7 . 7 9 V	المتوسط	المصدر: من اعداد الباحث
حقوق الملكية	رأس المال		***** *** *** *** *** *** *** *** ***	· 1 · 7 · 4 · 4 · 4 · 4 · 5 · · · · · · · · · ·	To be a second of the second o	عداد الباحث
	الاحتياطيات	١٠٠, ٧٥٥	. 40 20 4.0	4,916,44.		
مجموع حقوق الودائع	الملكية	TO. 911, TT.	6 304 00	. 44.316.40		
الودائع		11.474.411	74.11.AVA			
مجموع حقوق مؤشر	الملكية والودائع التحليل	£ " " 0 £ 19 10 11 11 14 11 10 911 1 1 1	11. A A£.010. VVA T9.11. AVA 00	٥٨.٩ ٧٤.٨٠٢.٤٢٠ ٢٠.٨٨٨.١٩٠		
مؤشر	التحليل	* * * *	٧.١٢	۵ .	1.30	

٢. نسب الربحية: يعد هذا المؤشر من المؤشرات المهمة كون المصمهما كان طبيعة نشاطها ومجالاتها فهي تهدف للربح مع كسالمودعين والمالكين وزيادة اموالهم المودعه لديها وهو مؤشر اسلمالحكم على مدى كفاءة اداء المصارف، ومن اهم مؤشرات الربحية:
 - معدل العائد على حقوق المساهمين. وتعكس هذه النسبة المردود يحصل عليه المساهمون في استثمار اموالهم والتي تتمثل بقسمة صالربح على مجموع حقوق المساهمين (رأس المال + الاحتياطيات). وقالم المدول (٥)

الجدول (٥)

يبين الربحية قياساً بمعدل العائد وحقوق المساهمين للسنوات (٢٠٠٨-١٠١٠

14.14.	رى السناها المال السنوات (٨٠		7. 11
النسية	مجموع حقوق المساهمين	صافي الربح	السله
	08,798,701	1	۲۸
%1,15	1 - 1 - 1 - 1 - 1 - 1 - 1 - 1 - 1 - 1 -	1	۲9
% £, YA			7.1.
% 4, 1	V £ . A . Y . E T .	7. 127.771	1 - 11
9/07. 8			المتوسط
70 1.2			

يلاحظ ان المؤسّر لقياس نسبة الربحية عام ٢٠٠٨ يمثل بـ ١٠٨٣ ا اما في عام ٢٠٠٠ فقد اصبح ٨٠٠٠ فقد اصبح ٨٠٠٠ في حين اصبح في عام ٢٠١٠ ٨٨ هذا السبح النسبة قليلة ويعود ذلك لظهور مصارف عديدة تتعامل في هذا المجال.

- معدل العائد على الاموال المتاحة. وتحسب هذه النسبة بقسمة صافي الربح على مجموع الودائع وحقوق المساهمين باعتبار ان الودائع وحقوق المساهمين يمثلان مصدر من المصادر الرئيسة للاستثمارات المصرفية وهذا المؤشر ينظر له لقياس مدى كفاءة المصرف في ادائه للتخطيط المستقبلي في تحقيق الربح والجدول (٦) الاتي يبين العلاقة بين معدل العائد الى الموارد المتاحة

الجدول (٦) يبين العلاقة بين معدل العائد الى الموارد المتاحة للسنوات (٢٠١٠-٢٠١٠)

النسبة	ع + حقوق	مجموع الودائ المساهمين	صافي الربح	السنة
·	حقوق المساهمين	ودانع		
%1.18	0.1	77.911.9.7	1 7. 7 . 1	۲۰۰۸
%٢.١	00.708.9	70.777.779	٤٠٠٤٢١١	79
7.7%	07.918.77.	19.107.897	7.124.77	۲.۱.
%1.9				المتوسط

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية للمصرف.

يلاحظ من الجدول (٦) ان متوسط معدل العائد على مجموع الودائع بالمصرف كانت ١٠٩% ويلاحظ ان نسبة معدل العائد قياساً للأموال المتاحة عام ٢٠١٠ كانت ٢٠٠٦% في حين كانت ٢٠٠١ في عام ٢٠٠٩ ويلاحظ ان انخفاض هذه النسبة تعبر عن وجود ضعف في النشاط، اما عام ٢٠٠٨ فقد كانت ١٠١٤%.

معدل العائد على الودائع.

ويتم احتساب واستخراج هذا المؤشر من خلال العلاقة الاتية:

وهذه النسبة تدل على تحقيق الارباح نتيجة استثمار الودائع وهو مؤشر يعبر عن ما للودائع في تحقيق الارباح عندما توظف او تستثمر في نشاطات مختلفة. وكلما كانت هذه النسبة مرتفعة دل على كفاءة المصرف في استثمار الودائع بشكل جيد ويلاحظ من الجدول (٧).

الجدول (٧)

۲.۱۲.۰۸)	ي الودائع للسنوات	ل العائد الى اجمال	يبين معا
النسبة	مجموع الودانع	ا صافي الربح	السنه
%1.07	74.971.9.1	1	۲٠٠٨
%10.9	70.777.779	٤.٠٤٤.٢١١	۲٩
% 15.77	19.107.797	7.127.771	7.1.
%1.09		1 1 1 1 1	المتوسط

في جدول (٧) لاحظنا ان متوسطُ النسب كانت ٥٩.١٠% وكانت الـ متقاربة حيث كانت عام ٢٠٠٨ ١٠٥% في حين اصبحت عام ٢٠٠٠ (١٥.٩) اي نسبة الربع تقريباً في حين انخفضت بمعدل ١% = ٢٠١٠ واصبحت (٣١. ١٤ %) وهذا كان انخفاض متقابل في كل -الاستثمار فقد اصبح (٢٠١٠ ٣٣١ ٢٥١) عام ٢٠١٠ في حين خ ٢٠٠٩ في عام ٢٠٠٩ وبنفس الاتجاه كانت الودائع بمجمو ــ فقد كانت ٢٥ مليون دينار تقريباً عام ٢٠٠٩ واصبحت في عام ١٠٠٠ حوالي ١٩٠٨.٣٩٥

معدل العائد على الموجودات.

والستخراج هذا المؤشر يتم اعتماد المعادلة الاتية:

العائد الموجودات

وهذا المؤشر يفسر مدى قدرة المصرف على توظيف الموجودات التي يمتلكها وقدرتها على توليد الارباح ومدى كفاءتها خلال فترة زمنية معينة بمعنى آخر مدى نجاح المصرف في استثمار ما يملك وقدرته على معرفة مجالات الفرص الاستثمارية الاكثر جدوى.

الجدول (۸) يبين معدل العائد على الموجودات

النسبة	مجموع الموجودات	صافي الربح (العائد)	السنة
%	1111.478.008.978	1 7. 7 . 1	۲۸
%٢.0	107.901.798.740	٤.٠٤٤.٢١١	۲٩
%1.8	191.797.771.772	7. 1. 2. 4. 7. 7. 7.	7.1.
%1.07			المتوسط

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المالية للمصرف.

من الجدول اعلاه ويلاحظ ان نسبة العائد الى الموجودات وحسب المعيار التاريخي فقد بلغت في سنة الاساس عام ٢٠٠٨ نسبة ٨٠٠% ثم اصبحت في سنة ٩٠٠٠ بنسبة ٥٠٠% اما في عام ٢٠١٠ فقد اصبحت نسبتها ٤٠١٠ من هذا نلاحظ الحالة الافضل كانت عام ٢٠٠٩ بسبب سياسة المصرف في النشاط في عملية ادارة ارباحه في حين بلغ المتوسط العام ٢٠٠٠.

ه. تحليل الربحية من خلال نسبة النمو.

جدول (٩) مؤشر ارباح المصرف ونسبة النمو والتغير السنوي للمصرف للفترة ٢٠٠٨ - ٢٠١٠

نسبة التغير	حجم التغير بالمفارنة	مافي الربح	السنة
السنوي	سنة الاساس	(العاند)	
صفر	صفر	1	۲۰۰۸
% 4.4.01	٣٠٠٣.٣٢٥.٨١٢	٤٠٠٤٤.٢١١.٢٣٥	79
%117.4	107,011,500.	7. 1.07. 77. 07.	7.1.

يلاحظ من النمو في الارباح نجد ان المعلومات في الجدول (٩) ان هناك مو في عام ٢٠٠٨ في عام ٢٠٠٨ في حين عاد الربح في عام ٢٠٠٠ في حين

كان يمثل ضعف سنة الاساس ٢٠٠٨ وبهذا نجد ان المؤشر كان قد تراجع في عام ٢٠١٠.

و. مؤشر صافي الربح على مجموع الائتمان النقدي. يعد الائتمان النقدي احد المؤشرات الاساسية في قياس مدى ربحية المشروع من خلال مقارت بعدد من المؤشرات وهنا يتم مقارنته بصافي الربح حيث يتم استخراجه وفق المعادلة المؤشرة تحت الجدول. ويلاحظ ان نسبة صافي الربح لعدم ١٠٠٠ قياس الائتمان النقدي كان ٢٠٤% في حين زادت عام ٩٠٠٠ واصبحت تمثل ٤٨٠٠ اما في عام ١٠٠٠ فقد انخفضت الى ٤.٢% وهدالحالة جميعها تعكس حالة الارباح والنشاط لعام ٢٠٠٩ للمصرف وعدالستخراج المتوسط نجد ان النسبة قد كانت ٣٠٠٣.

الجدول (۱۰) يبين مؤشر صافي الربح على مجموع الانتمان النقدى

سال التعدي		-	السنة
أنسبة صافي الربح	الائتمان النقدي	صافي الربح	الشنية
الانتمان النقدي %	•	(العائد)	
% ٤. ٢	140.665.44	1	۲۰۰۸
% 1. 5	777, 170	٤.٤٤٠.٢١٦	۲9
%7.5	£ £ . 1 . 7 . 7 9 Y	7.1.731.7	7.1.
%7.5			المتوسط

مؤشر العائد على الائتمان النقدي صافي الربح × ١٠٠٠ % الائتمان النقدى

- التغير بالقيمة يعنى الزيادة المطلقة في الربحية او النقصان.

- الائتمان النقدي الممنوح يقصد به مجموع القروض الممنوحة كما في الجدول (١٠) والمعرفة وفق كشف الحسابات الختامية بالائتمان النقدي.

٣- نسبة الملاءمة

وتعرف نسبة الملاءة بانها النسب التي تهدف الى وضع الحدود في العلاقات بين الموجودات ورأس المال الممتلك في نهاية الفترة المالية واهم هذه النسب هي معدل ملاءة رأس المال وتحسب هذه النسبة بقسمة حقوق المساهمين على الموجودات والتي تعبر عن مدى امكانية مساهمة حق الملكية في تمويل الموجودات وتعد من النسب المهمة لدى البنوك المركزية وطبقاً لمعايير لجنة بازل فان النسبة المقبولة عالمياً هي ١٠% وان ارتفاع هذه النسبة يدل على متانة رأسمال المصرف في تمويل الموجودات وتخفيض المخاطر وتحسب وفقاً لما يأتى:

معدل الملاءة لرأسمال. حيث يتم استخراجه بموجب المعادلة الاتية:

حقوق الملكية مجموع الموجودات

من الجدول (١١) يمكن ملاحظة ان نسبة الملاءة لدى مصرف دجلة والفرات تبلغ ٢٠٠٦% عام ٢٠٠٩ في حين اصبحت عام ٢٠١٠ (٥٠.٥٢) مع العلم ان النسبة في عام ٢٠٠٨ كانت ٢.٣٧% ولهذا نجد ان هناك انخفاض بنسبة ٨% وعليه نجد ان المتوسط هو ٣.٨% وفي كل الاحوال نجد ان هناك نمو ولكن كان الافضل عام ٢٠٠٩.

الجدول (١١) يبين نسبة الملاءة لرأس المال

النسبة	مجموع الموجودات	حق الملكية	السنة
%7.77	1111.478.008.978	0.1	۲٠٠٨
%٢.٨٣	107,901,798,740	00.405.9	79
%0.00	191, 197, 177, 181	07.918.77.	7.1.
%٣.٨			المتوسط

قدرة المصرف على رد الودائع. ويتم استخراج هذه النسبة كمؤشر لقياس الملاءة في اداء المصرف من خلال المعادلة الاتية:

حقوق الملكية مجموع الودائع

وتعكس هذه النسبة المدى الذي تساهم فيه حقوق الملكية في تغطية ودائع المصرف والضمان الذي تؤمنه لها في رد الودائع وان النسبة المقبولة عالمياً هي ١٠% لذا يمكن ملاحظة ذلك من خلال الجدول (١٢) نلاحظ النسبة في عام ٢٠٠٨ كانت ٢٩٠٧% في حين ان حقوق الملكية قياسا للودائع بمجموعها عام ٢٠٠٩ حيث بلغت نسبة ٢٠١١% في حين كانت النسبة في عام ٢٠٠٠ تقريباً ٥٠٠٠%. ومن هذه النسب يمكن التوصل الى المكانية المصرف في تغطية الودائع خلال فترة الطلب من قبل الزبائن. ومن هذا نلاحظ ان المتوسط يمثل ٣٠٠٢%.

الجدول (۱۲) يبين قدرة المصرف على رد الودائع للسنوات

النسبة	مجموع الودائع	حقوق الملكية	السنة
%٧٩.٢	74.971.9.7	0. 1 You	۲٠٠٨
%٢.١	70.777.779	00.702.9	۲9
%٣٠٠	19.107.89	04.818.44.	۲.1.
%194.4			المتوسط

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية للمصرف لعام ٢٠١٠. نسبة حق الملكية الى مجموع الاستثمارات (معدل هامش الامان). ويستخرج هذا من خلال المعادلة الاتية:

حقوق الملكية مجموع الاستثمار

ويقيس هذا المؤشر مدى عدره المصرف على استخدام حق الملكية لمواجهة المخاطر التشغيلية في استرداد جزء من الاموال المستثمرة دون المساس بالأموال المودعة، وان ارتفاع هذه النسبة يمثل مصدر امان للمصارف وبالتالي يعكس انخفاض المخاطرة، والمعدل المقبول عالمياً هو (۱۰%).من الجدول (۱۳) يمكن ملاحظة ان المصرف يحقق معدل ومتوسط الضعف تقريباً حتى يتجاوز ۱۰۰% وهذه النسبة معقولة لمواجهة أمخاطر ويمكن ان تلاحظ ان النسبة في عام ۲۰۰۸ بلغت ۲۰۸۰% وفي عام خدا ۲۰۰۸ وهذا مؤشر على امكانية حد ان هناك نمو لهذا المؤشر بحدود ۳۱% وهذا مؤشر على امكانية علاءة بين حقوق الملكية وبين مجموع الاستثمارات.

جدول (١٣) يبين نسبة حق الملكية الى مجموع الاستثمارات بالالاف

	ستدرات بالالا			e . 11
النسبة	النسبة	مجموع	حق الملكية	السنة
المعيارية		الاستثمارات		
1:7	%٧9.٣7	15099799	0.1	۲٠٠٨
1:7	%101.0	78.918.810	00.008.9	79
	%1147	71. VY E. E 19	04.418.44.	7.1.
	%110.75			المتوسط
			*	

٤. تحليل السيولة

يهدف هذا النوع من التحليل التحقق من مدى امكانية المصرف من سدل الالتزامات تجاه الاخرين في تاريخ استحقاقها بدون تعرضها الى مخاطر عدم القدرة على التسديد وهناك مؤشرات ونسب متعددة من اهمها:

- نسبة التداول. ويتم استخراج هذا المؤسّر من خلال المعادلة الاتية:

الموجودات المتداولة المطلوبات المتداولة

وتقاس هذه النسبة لكل سنة من السنوات ويعد مؤشر جيد عند المفاضلة (١٢) وذلك حسب النسبة المعيارية المعتمدة. من الجدول (١٤) نلاحظ ان نسبة التداول والمعتمدة على سنة ٢٠٠٨ كأساس للمقارنة وان حركة الموجودات المتداولة قد تغيرت ما بين ارتفاع وانخفاض حيث كانت الموجودات المتداولة قد تغيرت انخفضت عام ٢٠٠٩ فأصبحت الى ٢٠١٠ فقد ارتفعت الى ١٠١٠ فقد ارتفعت الى من ٢٠١٠ الله وبالمقابل نجد ان المطلوبات المتداولة قد ارتفعت من ١٠١٠ وكذلك اخذت من ١٠٠٥ وكذلك اخذت من ١٠٠٥ وكذلك اخذت المناورة في عام ١٠١٠ المداولة المدت المالارتفاع في عام ٢٠١٠ التصبح ١٠١٠ المدتر الملاحظ الملاحظ على عام ٢٠١٠ التصبح ١٠١٠ المدتر الملاحظ الملاحظ الملاحظ على عام ٢٠١٠ التصبح ١٠١٠ المدتر الملاحظ الملاحظ الملاحظ على عام ٢٠١٠ التصبح ١٠١٠ المدتر الملاحظ الملاحظ المدتر المدتر

الجدول (١٥) يبين نسبة السيو لة السر يعة للسنه ات (٢٠٠٨-1 2

السنة	۲·.۶	۶. ن م		
الموجودات المتداولة	104.191.14	V9.9£A. YOY. £ F.	11.11.097.8	
لَمُ صَافِي الْمُوجُوداتِ المَطلُوبِاتِ الْمَتَداوِلَةُ الْمُتَداوِلَةُ الْمُتَداوِلَةُ	104.498.401	V9.92A. YOY. ET.	11.11.097.8	
المطلوبات المتداولة	4 A V Y V Y V O Y 4	1.1.097.498.111	101.1.9.1777	
نسبة	%	۸ / ۲	>	
النسبة				

- نسبة النقد. يعد توفر النقد سواء بالصندوق او البنك احد متطلبات العمل المصرفي ومؤشر على تقويم الاداء المالي. وتستخرج هذه النسبة من خلال المعادلة الاتية:

وتهدف هذه النسبة الى قياس نسبة السيولة التي يتمتع بها المصرف ونجاحه اذ لم نتمكن من تحويل لبعض من موجوداته فضلاً عن ان عمل المصرف يعتمد على توفر النقد بالوقت والكمية المطلوبة والمؤشر المعياري هو (١٠١) لكل سنة. ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الجدول (١٦).

الجدول (١٦) يبين نسبة النقد كمؤشر للقياس

			0 2 3 3	النقد والاستثمارات	ā:
	النسبة	نسبة النقد	المطلوبات المتداولة	المستمارات	
	المعيار			المالية قصيرة الاجل	
The same of the sa	ایة			1	٧
	1.1	%11110	P70. VPY. 77Y. A.F	11.191.798.001	
-		0/ . \\\ 79	1.1097 598 114	V9.981.707.88.	۲
	1:1	%		111. 11. 097 2	7.
	1:1	% ٧٦.	188,777,9.1.101	11.11.097.2	

- ٧- أظهر البحث انخفاض معدلات الربحية في المصرف قياسا إلى حجم موجوداته ومصادر الأموال المتاحة، مما يدل على عدم وجود فرص استثماريه يمكن من خلالها تحقيق العائد
- ٨- اظهر البحث انخفاض نسب الملاءمة في المصرف حيث لم تصل إلى
 النسب المقبولة عالميا.

تانياً: التوصيات

في هذا المبحث يتقدم الباحث ببعض التوصيات استناداً الى ماتم عرضه من النتائج التي توصلنا اليها عن طريق دراستنا للواقع العملي في كيفية القيام باستخدام نسب التحليل المالي في تقويم الاداء والتنبؤ بالفشل المالي في ظل بيئة الاعمال الحديثة، لما فيه من خدمة كبيرة للمعمل أملين ان تاخذها ادارة المعمل في المستقبل بنظر الاهمية، وهي ما يأتى:-

- 1- ينبغي الاستفادة من التحليل المالي في عملية مكافحة الفساد الإداري والمالي عن طريق تقييم الأداء وذلك عن طريق استخدام أدوات التحليل المالي المختلفة التي مر ذكرها، فيمكن كشف التجاوزات عن طريق مقارنة تكاليف نشاط أو مشروع معين مع أنشطة مماثلة لمصارف منافسة أو المقارنة مع مصارف تعمل ضمن القطاع نفسه، ثم تحديد الانحرافات والبحث عن أسبابها.
- العمل على استغلال السيولة لدى المصرف واستثماره في المجالات الخلية أو الخارجية.
- العمل على تنويع الادوات الاستثمارية من خلال تكوين المحافظ لاستثمارية واستخدام الادوات الاستثمارية التي تلائم طبيعة العمل مصرفي وعدم الاقتصار على الادوات الاستثمارية الحكومية القصيرة لأجل لان ذلك يؤدي للحد من تنويع الفرص الاستثمارية.
- القيام بفتح فروع ومكاتب خارج العراق من أجل الانفتاح على العالم خارجي والتجارب وتشجيع الاستثمارات العربية والأجنبية.

- إعطاء مرونة في التعليمات والقوانين الصادرة وتشجيع توجيه الأمور
 نحو جانب الاستثمار.
 - ٦. خلق تقافة مصرفية تركز على الجانب الاستثماري.
- لا. زيادة رأس المال المصرفي بما يتناسب وحجم الموجودات والودائع لديها من أجل تخفيض المخاطر التي قد تتعرض لها.
- ٨. تعديل الأهداف المصرفية عن طريق ممارسة الأنشطة الاستثمارية إلى جانب الأنشطة التجارية.

المصادر

- الحيالي، وليد ناجي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، دار اثراء،
 عمان، ٢٠٠٩.
- ٢- الكرخي، مجيد، تقويم الاداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج،
 عمان، ٢٠٠٧.
- النعيمي، عدنان تايه، والتميمي، ارشد فؤاد، التحليل والتخطيط المالي-اتجاهات معاصرة، دار اليازوري، عمان، الاردن، ۲۰۰۸.
- ٤- الشمري، ناظم محمد نوري، النقود و المصارف، دار الكتب للطباعة و النشر، الموصل، ١٩٩٨.
- ٥- عبود، سالم محجد، تطور المؤسسة المصرفية في العهد البابلي، دار الدكتور للعلوم، بغداد، ٢٠٠٧.
- آ- فرحان، علاء طالب و المشهداني، ايمان شيحان، الحوكمة المؤسسية
 و الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء، عمان، الاردن،
 ٢٠١١.
- ٧- عبود، سالم مجد، الادارية في النشاط المصرفي، دار الدكتور للعلوم
 الإدارية والاقتصادية، بغداد، ٢٠٠٨.
- ٨- جاريسون، ري اتش، المحاسبة الادارية، دار المريخ، الرياض،
 ٢٠٠٤.
- أ- عبود، سالم محجد، ادارة الكلفة في النشاط المصرفي، ج١، محاسبة لكلفة، بغداد، ٢٠٠٨.
- ١٠ بميك، توفيق عبد الرحمن، التحليل المالي وتقويم الاداء، دار الجامعة لامارات ٢٠٠٨.
 - ١١- حمد مطر، التحليل المالي والانتماني، دار وائل ،عمان ٢٠١٠
- ١٠- عبد الحميد، محمد عزت، التحليل المالي لميزانية مصرف التجاري، لاسكندرية مصر، ٢٠٠٠.
 - ١٠- د. صادق راشد، ادارة المصارف، مطبعة الفرح بغداد، ٢٠١٠.

١٤- مصرف دجلة والفرات. السجلات والتقارير المالية ونشرات المصرف للسنوات ٢٠١٨ - ٢٠١٠.

ب. الرسائل والاطاريح

ا. بشير، ياسر حكمت / ۲۰۰۷ الموسومة (أثر التحليل المالي باستخدام النسب المالية على ترشيد قرارات الإدارة المالية) بحث تطبيقي في شركة الثرثار للانتاج الزراعي مساهمة خاصة / بغداد للفترة من ۲۰۰۰ الى القانونيين كذه الدراسة الى هيئة امناء المعهد العربي للمحاسبين القانونيين كجزء من متطلبات الحصول على شهادة المحاسبة القانونية.
 ٢. حمد، منى كامل، المحاسبة عن الاستثمارات في المصارف التجارية وفق القواعد المحاسبية العراقية والمعايير المحاسبية الدولية - دراسة تطبيقية في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة الى جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، ٢٠٠٩.

الفصل السادس أثر معايير الجودة المصرفية في رضا الزبائن بحث استطلاعي

الفصل السادس أتر معايير الجودة المصرفية في رضا الزبائن بحت استطلاعي *.

Key words Quality services Banking services Quality standards الكلمات المفتاحية جودة الخدمات خدمات مصرفية معايير الجودة

المستخلص:-

يسعى هذا البحث الى تسليط الضوء على أثر معايير الجودة المصرفية في رضا الزبائن وذلك من خلال استطلاع آراء عينة من زبائن مصرف الرافدين في ثلاث فروع له في البصرة. ولقد تضمن البحث ٤ مباحث .. تناول الاول: مهنجية البحث أما المبحث الثاني فقد تناول (الجانب النظري) وفيه تم عرض معايير جودة الخدمة المصرفية التسعة وهي كل من (الاعتمادية/ الاستجابة/ سهولة الوصول إلى الخدمة/ الجدارة والاهلية/ المصداقية / الكياسة والمجاملة/ معرفة وفهم الزبون/ الأمان/ الملموسات).

حيث كانت ابرز الاستنتاجات: - ضرورة تحديد احتياجات الزبائن من قبل الادارة المصرفية عند تنفيذ العملية المصرفية، وكذلك ايمان الجمهور المستفيد (الزبائن) بأهمية معايير الجودة المصرفية لتحقيق الرضا. أما

^{*} بحث مشترك مع الباحث أحمد رسن علاوي/ جامعة بغداد مقبول للنشر في مجلة كلية الادارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية بالكتاب المرقم ٥٤ في ٢٠١٦/٥/٢٩.

ابرز التوصيات فكانت ضرورة ايمان ادارات المصارف بأهمية ودور وتأثير معايير الجودة المصرفية في تحقيق رضا الزبائن.

Abstract:-

The study focuses on the effect of banking quality standards on stomer satisfaction through exploring opinions of a sample of stomer at Al-Rafydain Bank in three branches in Basrah movince. The study consists of your sections.

The first section deal with a paper derived from an Msc degree mesis submitted to the University of Baghdad.

Methodology of the study:

The second section dealt with the theoretical side where nine manking quality standards were shown (reliability, responsiveness, accessibility, competence, creditability, courtesy, understanding me customer, security and tangibles).

The study concluded in the fourth section (conclusions and recommendations).

The most significant conclusions are:

The importance of identifying customer needs by bank management when applying banking transactions and the belief of the public (clients) in the importance of banking quality standards to realize satisfaction.

The most significant recommendations are:

The importance for bank management to believe in the critical role of and the effect of banking quality standards in a chieving customer satisfaction.

دراسات وابحاث في جودة تسويق الخدمات المصرفية المبحث الأول / منهجية البحث

تمهيد:-

يعد القطاع المصرفي واحداً من أهم القطاعات الحيوية حيث يتعامل مع قاعدة عريضة من الزبائن افراداً ومنظمات ومن العقود الاخيرة لوحظ تأثر هذا القطاع كثيراً بما حدث تطور في مجال الخدمة المصرفية مما ساعد كثيراً في تطبيق آليات جديدة تتسم بالمرونة وتسهل التعامل المتبادل بين الزبائن وإدارات المصارف.

مشكلة البحث:-

تكمن في محاولة الاجابة عن التساؤل الاتي

ماهي أثر معايير الجودة المصرفية في رضا الزبائن؟؟

أهمية البحث:-

تنبع من تناوله ٩ متغيرات أساسية هما أبعاد أو مؤشرات أو معايير الجودة وهي كل من سهولة الوصول للخدمة/ الجدارة والاهلية/ المصداقية/ الكياسة والمجاملة/ معرفة وفهم الزبون/ الامان/ الملموسات.

هدف البحث: -

الوصول الى تقييم جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن في المصارف عينة البحث.

حدود البحث:-

المكانية:-

مصرف الرافدين / فرع البصرة / ٣ فروع في البصرة أختيرت عشوائياً من أصل ١١ فرعاً في محافظة البصرة وهي كل من مصرف الرافدين فرع البصرة/٢ وفرع المعقل وفرع الجنينة.

الزمانية:- من ٢٠١٤/١/١ – ٢٠١٢/٣١ – ٢٠١٥/١٢/٣١

ج- عينة البحث:-

مجموعة من زبائن فروع المصرف اختيرت عشوائياً حيث تم توزيع ١٢٠ استبانة رأي لكل فرع ليسترد منها في النهاية ٨٧ استبانة رأي صالحة للتحليل الاحصائي.

منهج البحث:-

اعتمد البحث المنهجين الوصفي والتحليلي نظراً لملائمتها لدراسة الظواهر الاجتماعية.

فرضية البحث: -

تؤثر معايير الجودة المصرفية التسعة في رضا الزبائن. المعايير التسعة بحسب أغلب الكتاب والباحثين وكما سيرد ذكرها مفصلاً لاحقاً هي كل من: الاعتمادية/ الاستجابة/ سهولة الحصول على الخدمة/ الجدارة والاهلية/ المصداقية/ الكياسة والمجاملة/ معرفة الزبون وفهمه/ الأمان/ الملموسات). أساليب جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر العلمية باللغتين العربية والانكليزية.
 - المقابلات الميدانية
- استبانة رأي (للجمهور أو الزبائن) وتضمنت هذه الاستبانة جزئين. البيانات العامة عن الخصائص الشخصية للزبائن (جنس، عمر، شهادة ... الخ) ٩ أسئلة (بتفرعاتها تبلغ ٣١ سؤالاً).

تركزت على المعايير الـ ٩ لجودة الخدمة المصرفية وقد صيغت الأسئلة في الاستبانة وفقاً لمقياس Likert الخماسي.

أما أبعاد جودة الخدمة المصرفية التي تضمنتها الاستبانة فكانت :- الاستجابة الاعتمادية الكياسة والمجاملة المصداقية معرفة الزبور وفهمه سهولة الوصول الى الخدمة والحصول عليها الجدارة والاهلية الامان الملموسات.

اختبارات الصدق والثبات لاستبانة البحث

ا- الصدق الظاهري:- تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء المحكمين*۲ وقد تم الاخذ بملاحظاتهم جميعاً في النسخة النهائية للاستبانة. ٢- تبات المقياس:- ويعني أن الاستبانة ستعطي النتائج نفسها عند اعادة توزيعها على مجموعة الاشخاص نفسها وتم تطبيق مقياس التقسيم النصفي split half باخذ معامل الارتباط بين الاسئلة الفردية والزوجية تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون spearman Brown حيث تعد الاستبانة ذات ثبات مطمئن ويعول عليه اذا بلغ معامل الارتباط بين الاسئلة الفردية والزوجية 0.67 كحد أدنى، ولقد كان معامل الثبات المستخرج الفردية والزوجية 0.86 مما يدلل على الثبات العالي للاستبانة.

9- الاساليب الاحصائية المستخدمة تم اعتماد برنامج حاسوب SQSS و Microsoft Excel للتعامل مع البيانات واستخراج النتائج التي اتبع فيها الآتي:-

الاحصاء الوصفي (النسب المئوية/ الوسط الحسابي/ الانحراف المعياري/ معامل الاختلاف).

الاحصاء الاستدلالي (R^2 معامل التحديد / إختبارات الدلالة الاحصائية r / F وT معامل الارتباط / إختبار Mann – Whitney).

^{*} انظر الملحق رقم ٢

دراسات وابحاث في جودة تسويق الخدمات المصرفية المبحث الثاني / الجانب النظري

تمهيد:-

شهد العقدين الاخيرين للقرن العشرين وما بعدهما تغييرات متسارعة والخدمات المصرفية مما آدي إلى اتساع هذه الخدمات وتطورها. الخدمة والخدمة المصرفية:

تعرف الخدمة بأنها أي نشاط أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكر غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية وان انتاجها أو تقديمها قد يكر مرتبطاً بمنتج مادي ملموس أو لايكون (Kotler 2000:468).

أما الخدمة المصرفية فأنها مجموعة من الانشطة ذات المضمون النعم الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة المقدمة من المصرف والتركها المستفيدون وتشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم و رغباتهم الموالأنتمانية الحالية والمستقبلية وفي الوقت ذاته تشكل مصدراً لأربالمصرف من العلاقة بين الطرفين (العجارمة/٣٢).

أهمية الخدمة المصرفية:-

تكمن في أنها ترتبط مباشرة بإشباع حاجات ورغبات الزبور (Skinner,1990:2) ومن هنا فأن اهمية الخدمة المصرفية من وجه نظر الزبون تقاس بما تحققه تلك الخدمة للزبون من منافع عليه فل الخدمة المصرفية تعني المنفعة (معلاً: ١٩٩٤: ٥١-٥١). وهكذا فأن الخدمة المصرفية التي يقدمها المصرف لزبائنه تمثل الركيزة الاساسية لبقاء المصرف في السوق.

خصائص الخدمة المصرفية:-

(الخضري/١٩٩٩: ٥٥) (البكري/٢٠٠٠: ١٧) (الديوه جي/ ١٩٨٧: ٤٠).

- خدمة محسوسة غير ملموسة (المؤذن/ ١٩٩٩: ٢٢٣).
- عدم انفصال الانتاج عن الاستهلاك (المساعد/ ١٩٨٧: ١٢٤).
- صعوبة التمييز بين الخدمة المصرفية (ما بين الخدمات المتشابهة التي تقدمها المصارف المتنافسة).

- التلاشي: فالخدمات المصرفية تتلاشى بعد الانتفاع منها .
 - عدم أمكانية تجزئة الخدمة المصرفية.

تطوير الخدمة المصرفية-

تكمن قدرة المصرف على البقاء والاستمرار في السوق على مقدرته في تطوير الاستجابة لمقتضيات التغيير والبيئة المحيطة بالمصرف (معلا/١٩٩٥: ١٥١) وفي الوقت الذي يصبح فيه المصرف عاجزاً عن تقديم خدمات مصرفية جديدة ترتقي الى مستوى الحاجات المتطورة للزبائن فأنه (أي المصرف) سيحكم على مستقبله بالفشل (مجلة دراسات مالية ومصرفية/ ١٩٩٤: ٣٥).

جودة الخدمة المصرفية:-

تعریف الجودة: - هناك تعریفات متعددة للجودة بحسب تعدد مداخل الجودة (مدخل التمیز أو التفوق /مدخل المنتوج/ مدخل الاستخدام النهائي/ مدخل التصنیع/ مدخل القیمة) وهناك من ینظر لتعریف الجودة بحسب طرفی العملیة وهم كل من المنتج والزبون (المستفید) (البكري/۲۰۰۰: ۲۰۲) (Everlt& Ebert, 1996:5,97).

عليه فأن الجودة التي تعنينا هنا هي من وجهة نظر الزبون حيث عرفها (Evans, 1997:48) بأنها تلبية توقعات الزبون أو التفوق عليها.

يتضح هنا ان الجودة تبدأ بالزبون واليه تتوجه وبه تنتهي.

جودة الخدمة :- يراها (Payne, 1995:220) الهدف منها ترشيد مختلف الانشطة والفعاليات للارتقاء بمستوى جودة الخدمات. عليه فأن لجودة الخدمة بعدين رئيسين هما الجودة الفنية (وترتبط بالنتائج المتحقق) والجودة الوظيفية (الطريقة التي يتم بواسطتها ايصال مكونات الخدمة الفنية الى الزبون).

جودة الخدمة المصرفية: وهي قدرة المصرف على تقديم خدمات تلائم توقعات الزبون أو تتفوق عليها (Payne, 1995:220) وهي ايضاً قدرة المصرف على تقديم خدمات تلائم توقعات الزبون أو تتفوق عليها (العلاق

والطائي/١٩٩٩: ٥٧) فيها إذن مقياس مقدار تطابق مستوى الجودة المقند مع توقعات الزبون.

معايير جودة الخدمة المصرفية: - مهما تعددت المسميات فأنها تصب في محتوى أو معنى واحد بحسب (Goatish &David, 1997:3) وهي أحمعايير تتعلق بجودة المنافع النهائية التي يحصل عليها المستفيد من الخنه أو معايير تتعلق بجودة عملية الخدمة.

ويمكن عرض أبعاد أو مؤشرات أو معايير الجودة بحسب الآتي:-

أولاً:- الأعتمادية Reliability:-

وتعنيي قدرة المصرف على انجاز أو أداء الخدية المصرفية المقدمة على نحو دقيق وبأقل الأخطاء & Heizer (1999: 98).

-: Responsiveness ثانياً: - الاستجابة

وتعني درجة استعداد العاملين على تقديم الخدمة بالنحو الذي يحقق رغبت الزبائن (Russel & Tayler, 1998:54).

ثالثاً: سهولة الوصول والحصول على الخدمة Accessibility وتعر امكانية حصول الزبون على الخدمة بسهولة ويسر في المكان والزمر المناسبين من خلال الاتصال المباشر.. (أحمد/٢٠٠١: ١٠٨).

رابعاً: الجدارة والاهلية Comperenceوتعني مقدار امتلاك العاملين في المصرف للمهارات والمعارف اللازمة لأداء الخدمات المصرف (العلي ٢٠٠٠: ٥٥٧).

خامساً:- المصداقية Credibility

وتعني الامانة والصدق والثقة المتبادلة في اداء الخدمة دون الحاق أتر ضرر مادي أو معنوي بالزبانن (العلاق والطائي/ ١٩٩٩: ٢٥٨).

سادساً:- الكياسة والمجاملة Sourlesy

وتعني مقدار الشفافية لدى العاملين في تعاملهم مع الزبائن (الصميدعي/ ١٩٩٩: ٢٤٦).

سابعاً: - معرفة الزبون وفهمه Understanding Customer

وتعني إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة مما يتطلب مزيداً من الجهد لفهم حاجات ورغبات الزبائن عبر الاتصال المباشر, Heizer & Rander) (1999:98).

تامناً:- الأمان Security

ويعني مقدار توافر أجهزة السلامة والامان والاجراءات المرتبطة بها حفاظاً على ممتلكات الزبائن (Ivancevich &others, 1997: 257).

تاسعاً:- الملموسات Tangibles

وتتمثل بالتسهيلات المادية ذات العلاقة المباشرة بتقديم الخدمة (المعدات/ الاشخاص/ وسائل الاتصال) وغالباً ما تستخدم المصارف جانب الملموسات لتحسين صورتها أمام الزبائن. (رمضان ومحفوظ/٢٠٠٣: ٢٥٨).

دراسات وابحاث في جودة تسويق الخدمات المصرفية المبحث الثالث/ الجانب العملي

تمهيد

مصرف الرافدين الذي يمتاز عراقياً بكثرة زبائنه وثقتهم العالية فيه تأسيسنة ١٩٤١ ويقع مركزه الرئيس في بغداد وهو أقدم مصارف العرق الحكومية ويبلغ عدد فروعه ١٥٩ فرعاً داخلياً وخارجياً ويقدم خدمك متنوعة لزبائنه أهمها: قبول الودائع بأنواعها ومنح التسهيلات المصرف واصدار السفاتج والصكوك وتبادل الحوالات الداخلية والخارجية مع العلونيادل المقاصات واستثمار الاموال والتسليف وغيرها.

تحليل اراء عينة البحث:-

يوضح الجدول رقم (١) تفاصيل الاجابة عن استبانة البحث وبعض الجوانب الاحصائية حولها.

جدول (١) التوزيع التكراري والنسب المئوية لمعيار المتغيرات – الكلية للزيائن في مصارف (البصرة/٢، المعقل، الجنينة)

								į,	الرياس الملية	
لالتفق بشدة	لااتفق بشد		४ विंक		محابد		اتنق		اتفق بشدة	
التكرار %	التكرار	%	ונדאלוג	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.0	0.0	0	0.0	0	0.0	53	46.0	47	41	
0.0	0.0	0	0.0	22	19.0	46	40.0	29	25	Ž
0.0	0.0	0	0.0	0	0.0	40	35.0	09	52	ستجابا
0.0	0.0	0	0.0	0	0.0	40	35.0	09	52	וצי
0.0	0.0	0	0.0	0	0.0	30	26.0	70	61	
0.0	0.0	0	0.0	0	0.0	52	45.0	48	42	i
0.0	0.0	0	0.0	0	0.0	23	20.0	11	19	عتمادية
6.9	0.9	14	12.0	17	15.0	32	28.0	20	17	:31
0.0 0.0	0.0	0	0.0	21	18.0	29	25.0	51	44	
0.0	0.0	0	0.0	6.9	0.9	49	43.0	44	38	سة جاملة
0.0	0.0	0	0.0	6.9	0.9	33	29.0	09	52	الكيا.
0.0	0.0	0	0.0	0	0.0	38	33.0	62	54	2
	0.0	0	0.0	0	0.0	52	45.0	48	42	صداقي
	0 0	0	0.0	0	0.0	23	20.0	77	19	المد

فيما يوضح الجدول (٢) خلاصة نتائج اختبار آراء الزبائن لكل متغير الجدول رقم (٢) خلاصة نتائج آراء الزبائن (مصرف الرافدين/ المعقل)

1-	_,	,			-
ترتیب	معامل	شدة	الانحراف	الوسط	المتغيرات
الاهمية	الاختلاف	الاجابة	المعياري	الحسابي	
الثاني	13.11	92.25	.56	4.27	الاستجابة
السادس	17.14	95.7	.72	4.20	الاعتمادية
الثالث	14.88	87.37	.64	4.30	الكياسة
					المجاملة
الاول	10.81	100	.49	4.53	المصداقية
التاسع	26.55	80.5	.94	3.54	معرفة الزبون
					وفهمه
الثامن	24.39	88.53	.90	3.69	سهولة الحصول
					على الخدمة
					المصرفية
					والوصول اليها
الخامس	17.02	82.75	.72	4.23	الجدارة
					والاهلية
الرابع	15.03	86.23	.66	4.39	الامان
السابع	18.50	81.6	.69	3.73	الملموسات

جدول رقم (٣) جدول المصرفية (Mann – Whiten) لتحسين جودة الخدمة المصرفية لمصارف (بصرة/2، المعقل، الجنينية)

	•		
نوع العلاقة	مستوى الدلالة	اختبار *U	المتغير المستقل
معنوية	0.84	221	الاستجابة
معنوية	0.82	232	الاعتمادية
معنوية	0.97	214	الكياسة والمجاملة
معنوية	0.76	224	المصداقية
معنوية	0.80	241	معرفة الزبون وفهمه
معنوية	0.85	205	سهولة الحصول على الخدمة
			المصرفية والوصول اليها
معنوية	0.79	222	الجدارة والاهلية
معنوية	0.83	264	الامان
معنوية	0.78	201	الملموسات

قيمة U المجدولة معنوية 0.05

جدول رقم (٤) الاختبار النهائي لفرضية البحث

معامل التحديد 33	معامل الارتباط r	T. Test المحسوبة	الاسئلة	ق
بین ا و ب	بین ا و ب	للعلاقة بين أ و ب		
0.86	0.93	12.29	9-1	المستقلة
			١.	التابعة

دراسات وابحاث في جودة تسويق الخدمات المصرفية المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

اولاً:- الاستنتاجات

في ضوء نتائج الجانب التحليلي لاستبانة البحث يمكن أن نخلص الى أبرز الاستنتاجات وهي:-

 ١- مازالت جهود العاملين في المصارف الحكومية عينة البحث دون طموح

 ٢- أن عمليات تطوير أو أضافة خدمات مصرفية لاتلبي حاجة السوق العراقية.

٣- عدم استخدام التكنلوجيا الحديثة في العمل المصرفي على نطاق واسع.

٤- ضرورة تحديد احتياجات الزبائن بدقة عند تنفيذ العمليات المصرفية.

٥- لم تأخذ المصارف عينة البحث بآراء ومقترحات الزبانن لأجل تحسين جودة الخدمة المصرفية.

آ- ان الجمهور المستفيد (الزبائن) يؤمن بأهمية معايير الجودة المصرفية لتحقيق رضاه وهذا ما يتطلب بالمقابل ايماناً من أدارات المصارف المذكورة بالتغيير لمواكبة حاجات السوق.

تانياً:- التوصيات

١- الارتقاء بجهود الافراد العاملين في المصارف (عينة البحث) تدريباً وتطويراً ليواكبوا طموح الزبائن.

٢- ادخال التكنولوجيا الحديثة في العمل المصرفي وفق خطة على الامد
 المنظور لكي تواكب الخدمة المصرفية حاجات السوق الفعلية.

٣- تأسيس تشكيل أو وحدة في كل مصرف لدراسات وبحوث السوق تقوم
 بأجراء المسموحات على الزبائن لتحديد حاجات ورغبات الزبائن بدقة.

٤- محاولة الافادة من تعيين حملة الشهادات العليا المتخصصين بالشأن المصرفي.

٥- إيمان أدارة المصارف بأهمية ودور تأثير معايير الجودة المصرفية في رضا الزبائن.

اولاً:- العربية

- العجارمة، تيسير/ التسويق المصرفي/ عمان الاردن / دار ومقالحامد/ ٢٠٠٤م.
- ٢- معلاً، ناجي ذيب/ أصول التسويق المصرفي/ معهد الدرات
 المصرفية ط١/ عمان الاردن/ ١٩٩٤.
- ٣- المؤذن، محمد صالح/ مبادئ التسويق/ جامعة الزرقاء الاهلية/ عمار الاردن/ ١٩٩٩م.
- ٤- المساعد، زكي/ التسويق الحديث/ مطبعة عصام / بغداد العرق ١٩٨٧م.
 - الديوه جي، أبي سعيد/ أدارة التسويق / دار الكتب للطباعة والنشر جامعة الموصل/ ١٩٨٧م.
 - ٦- البكري، ثامر ياسر/ ادارة التسويق/ بغداد العراق/ ٢٠٠٠م.
- ٧- الخضيري، محسن أحمد/ التسويق المصرفي/ ط١ إيتراك للنتر والتوزيع/ ١٩٩٩م.
- ٨- مجلة دراسات مالية ومصرفية/ المجلد الثاني/ العدد الثالث/ الاردن عمان/ ١٩٩٤م.
- 9- البصري، عبد الله شفيق / سياسة تسويق الخدمات في المصارف التجارية العراقية وأثرها في نوعية الخدمة/ أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة بغداد /كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم أدارة الاعمال ١٩٩٨.
- ١٠ هندي، منير أبراهيم/ أدارة البنوك التجارية مدخل أتخت القرارات/ ط٣/ المكتب العربي الحديث/ الاسكندرية/ ٢٠٠٠م.
- ١١- العلاق، بشير عباس والطائي، حميد عبد النبي/ تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي/ ط١/ دار العقل عمان الاردن العقل عمان الاردن ۱۹۹۹م.

- ۱۲- أحمد، أحمد محمود/ تسويق الخدمات المصرفية مدخل نظري تطبيقي/ ط١/ دار البركة للنشر والتوزيع/ عمان الاردن/ ٢٠٠١م.
- 17- الصميدعي، محمود جاسم/ مدخل التسويق المتقدم /ط١/ بغداد دار المرام/ ١٩٩٩م.
- ١٤- رمضان، زياد سليم ومحفوظ، أحمد جودة/ الاتجاهات المعاصرة في أدارة البنوك/ دار وائل/ عمان الاردن/ ٢٠٠٣م.

الاجنبية:-

- Kotler, P. &A. Anderson, Strategic Marketing for non profit organizations, 5th ed. Prentice Hall, New jersey, 2000.
 - Skinner, Marketing Management, 1990, U.K. -
- Everlt. E.Adam & Ebret Roland D., Production and Operations Management, New Delhi, Prentice Hall, 1996.
- Evans R, J., Production Operation Management: Quality Performance & Value, 5th ed, 1997.
- Panyne, Adrian, The Essence of Services Marketing, Prentice Hall, New York, 1995.
- Goeatish, L& David B. Stanley, introduction total Quality Management, Prentice Hall, 1997.
- Haizer, Jay & Rader, Barvy Principle of Operation Management, 3rd ed. Prentice Hall. Inc New Jersy.
- Russel, S. &Roberta S. &Taylor Bernard w., Operation Management: Focusing on Quality, Prentice, Hell Inc N.J 1998.
- Invancevich & Peter steven & Skiner & Grosby, Quality Management: 1997. N.J.

دراسات وابحاث في جودة تسويق الخدمات المصرفية ملحق رقم ١/

جامعة بغداد المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية قسم الدراسات المالية تخصص مصارف

(استبانة رأي)

السادة الزبائن المحترمين تحية طيبة..

بين يديك (استبانة رأي) من أجل انجاز رسالة ماجستير حول (تقييم نوعية الخدمات المصرفية وآفاق تطويرها) دراسة تطبيقية في فروع مصرف الرافدين في البصرة.

نرجو التفضل بالإجابة عن الاسئلة التي تتضمنها الاستبانة والتي لا تحوير أية معلومات شخصية كونها (الاستبانة) معدة فقط لأغراض البحث العلمي. مع جزيل الشكر لاهتمامكم..

الباحثان

بيانات عامة

- الجنس ذكر انثى
- العمر اقل من ٣٠ ٣٠ أقل ٤٠ ٤- أقل ٥٠
- التحصيل الدراسي: يقرأ ويكتب متوسطة معهد معهد ماجستير ابتدائية + اعدادية +بكالوريوس +دكتوراه

تسانياً:- آراء الزبائن

المتغير	التسلسل	المتغير الفرعي	المقياء	س			
الرئيسي			اتفق	اتفق	محايد	لااتفق	لااتفق
			بشدة	-			بشدة
جودة الخدمة							
المصرفية							
١) الاستجابة	1	يبادر لعاملون					
		في المصرف					
		على تقديم					
		الخدمات					
		المصرفية					
		للزبائن					
	2	تقديم الخدمات					
		الى الزبائن في					
		الاوقات التي					
		يرغبون فيها					
	3	يستجيب					
		العاملون					
		لطلبات الزبائن					
	4	يسعى العاملون					
		في المصرف					
		الى تقديم افضل					
		مايمكن من					i
		الخدمات					
		المصرفية الى					
		الزبائن					
٢) الاعتمادية	5	تؤدي الخدمة					
		المصرفية بما					
		هو متوقع عن					

		سمعة وشهرة		
		المصرف		
		يسعى	6	
		المصرف الى		
		انجاز الخدمة		
		في الوقت		
		المناسب		
		يحرص	7	
		المصرف على		
		تقديم خدمات		
		مصرفية		
		متنوعة للزبائن		
		الخدمات التي	8	
		يقدمها		
		المصرف تلبي		
		حاجات		
		ورغبات		
		الزبائن		
		يعامل الزبائن	9	٣)الكياسة
		من قبل		والمجاملة
		العاملين في		
		المصرف		
		باحترام وتقدير		
		تحرص ادارة	10	
		المصرف على		
		توثيق العلاقة		
1		بين العاملين		
		والزبائن		
-		ر رو و	11	
		يتصف العاملون		
		المسرن		

	في			
		عرض		
		خدماتهم		
	1	يحتاج		
		الزبائن		21 / /
	1	يتصف	12 4	عُ) المصداقي
		العاملون		
		المصرف		:
		بالامانة		h
		يحرص	13	
		العاملون		
		المصرف		
		اشعار ا		
	,	ا بأن		
	1	ا بأيادي ام		
		حريصة		
		يفضل اا	14	
		التعامل		
		المصرف		
	املین	الثقتهم بالع		
		فيه		
	مع	التعامل	15	
	يكون	الزبائ		
	ساس	على ا،		
		الصدق		
		والصراحة		
	ملون	يسعى العاه	16	= قة الزبون
		على	1	
		الحواجز	1	
	1 511	والعقبات		

	تحول دون		
	التعرف على		
	مايدورفي		
	اذهان الزبائن	10	
	يستخدم	17	
	العاملون		
	اساليب متطورة		
	في إداء الخدمة		
	المصرفية		
	يهتم العاملون	18	
	ابتنفيذ ومتابعة		
	رغبات الزبائن		
	تتسم	19	سهولة
	الاجراءات		الحصول و
	المعتمدة في		الوصول على
	تقديم الخدمة		لخدمة
	المصرفية		لمصرفية
	بالسهولة		
	يتميز المصرف	20	
	بأستخدام		
	تكنولوجيا		
	المعلومات في		
	تقديم الخدمات		
	المصرفية		
	يمثل موقع	21	
	المصرف مكانأ		
	استراتيجياً		
İ			
	بالنسبة للزبائن	22	= 11
	يحرص	22	جدارة الأدارة
	العاملون في		لأهلية

المصرف على		
التعرف على		
حاجات		
ور غبات		
الزبانن		
يتمتع العاملون	23	
بالمهارات		
اللازمة		
الأستخدام		
تكنلوجيا		
المعلومات		
المتوفرة في		
المصرف		
يؤدي العاملون	24	
الخدمات		
المصرفية بهمه		
ونشاط		
يتمتع العاملون	25	
بالمصرف		
بالمؤ هلات		
اللازمة لأداء		
الخدمة		
المصرفية		
يتوفر في	26	الأمان
المصرف		
وسائل الإمان		
والحماية		
اللازمة		
أرغب بالتعامل	27	
مع هذا		

T	المصرف		
	الشعوري بامان		
	انحوه		
	تهتم آدارة	28	
	المصرف		
	بالمحافظة على		
	اموال		
	وممتلكات		
	الزبائن		
	يقدم المصرف	29	الملموسات
	هدايا للزبائن		
	في بعض		h 1
	المناسبات		
	تحرص آدارة	30	
	المصرف على		
	تقديم تسهيلات		
	أئتمانية		
	يسمح للزبائن	31	
	بأستخدام		
	وسائل الاتصال		
	المتوافرة		
	بالمصرف		

مصطلحات تعريفية:-

- الاستجابة: وتعني مقدار قابلية العاملين واستعدادهم على تقديد الخدمة بالنحو الذي يحقق رغبات الزبانن.
- الاعتمادية: وتعني أمكانية المصرف والعاملين على انجاز الخدمة المصرفي وادائها بصورة دقيقة وصحيحة.

- الكياسة والمجاملة: وهي تعني مقدار توافر الشفافية لدى العاملين في التعامل مع الزبائن واحترامهم وتقدير هم.
- المصداقية: وتعني الامانة والصدق والثقة المتبادلة في آداء الخدمة.
- معرفة الزبون وفهمه: وتعني إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة مما يتطلب بذل المزيد من الجهد لفهم رغبات الزبائن.
- سهولة الوصول الى الخدمة والحصول عليها: ويقصد بها إمكانية الزبون في الحصول على الخدمة بسهولة ويسر في المكان والزمان المناسبين.
- الجدارة الاهلية: وتعني مقدار امتلاك العاملين في المصرف للمهارات والمعارف اللازمة لاداء الخدمات المصرفية.
- الامان: وتعني مقدار توافر اجهزة السلامة والامان والاجراءات المرتبطة بها حفاظاً على ممتلكات الزبائن.
- الملموسات: وتتمثل بالتسهيلات المادية كافة ذات العلاقة المباشرة في تقديم الخدمة.

ملحق (٢) اسماء السادة الخبراء الذين عرضت عليهم استمارة الاستبانة الاولية

عرصت هيهم السعارة الأسبات الأرب	المصورة المصورة المسارات	
عنوان العمل	اسماء الخبراء	ت
عميد كلية الإدارة والاقتصاد - جامعةالبصرة	أ.د. مصطفى مهدي الموسوي	1
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة البصرة -	ا.د. مسلم علاوي السعد	2
الادارة العامة		
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة البصرة - قسم	اً.د. جلیل شیعان	3
ادارة الإعمال		
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة البصرة - ادارة	أ.د. عبد الرضا فرج	4
تسويق	29 3	
رنيس قسم الاحصاء - جامعة البصرة	أ.د. محمد عبود	5
رنيس قسم العلوم المالية والمصرفية - جامعة البصرة	أ.م.د. طالب حسن جواد	6
رنيس قسم الاقتصاد - جامعة البصرة	أ.م.د. يوسف الاسدي	7
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة البصرة - ادارة	امد راضي حسن	8
العمليات	٠.٠.١	0
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة البصرة - قسم	أ م.د. علي المشهداني	9
الاقتصاد	ر . ۲ . د کي د ده دي	
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة البصرة - ادارة	آ.م.د. عروبة محمد رشيد	10
مصارف	۰٫۰٫۰ عروب عبد ۱۰٫۰۰	10
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة البصرة - ادارة مصارف	أ.م.د. اخلاص النجار	11
قسم ادارة الاعمال - جامعة المستنصرية		
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة المستنصرية -	اد. صباح مجد موسی ام.د. هشام طلعت عبد	12
قسم ادارة الاعمال		13
كلية الادارة والاقتصاد جامعة المستنصرية –	الحكيم	1.4
	أ.م.د. سرمد الشمري	14
ادارة اعمال كلية الادارة الاقتصاد - جامعة كركوك - ادارة مالية	.1 & ()	
		15
كلية الرافدين الجامعة - قسم ادارة الاعمال	أ.د. بديع القدو	16

الفصل السابع حوكمة المصارف واليات تطبيقها دراسة حالة في المصارف الاهلية

الفصل السابع حوكمة المصارف واليات تطبيقها دراسة حالة في المصارف الاهلية*

الخلاصة

يعد الجهاز المصرفي من المنظومات الفاعلة والمؤثرة بالاقتصاد والتنمية. والملاحظ ان المصارف سواء الحكومية او الخاصة مازالت لم ترتقي الى مستوى المساهمة الفاعلة في التنمية الاقتصادية لوجود ضعف تشريعي وانظمة وتطبيق الافصاح والشفافية مع وجود مخاطر محتملة قد تؤثر على ثقة المساهمين وانتشار الفساد الاداري والمالى.

كما ان الفجوة بين مجلس الادارة والمساهمين مثل احد المشاكل للمؤسسات المالية وتعاني الكثير من المصارف وخصوصا المصارف الخاصة من غياب البعد الاستراتيجي للإدارات وتوفير الممارسات السليمة لها وتطبيق الباتها وقواعدها و تطوير مستوى الاداء والرقابة والاهتمام بالزبانن وتطبيق المعايير الدولية كما ان المصارف نفسها قد ينقصها تطبيق مفهوم الحوكمة بشكل كلي او نتيجة لعدم توفر الوعي الكامل بأهمية الحوكمة لدى مجالس الادارة والادارة التنفيذية والنهوض بمستوى الكفاءات البشرية من خلال التدريب، وقد ظهرت الحوكمة كمنهج في تطوير عمل المصارف مما يستوجب تناول هذه الدراسة عدد من المصارف الخاصة ومعرفة مدى تطبيقها للحوكمة وحجم ونوع المحددات وامكانية رفع الوعي لدى كافة الاطراف ومدى امكانية تطبيق الحوكمة في المصارف الاهلية وتعزيز دور الادارة في تخفيض المخاطر وتجنب الإزمات وحماية حقوق المستفيدين. الكلمات المفتاحية : حوكمة المصارف الاهلية. حوكمة المصارف.

[&]quot; بحث منشور في المؤتمر العلمي، كلية بغداد الاقتصادية الجامعة، ٣٠١٣.

مشكلة البحث

ان المصارف سواء الحكومية او الخاصة مازالت لم ترتقي الى مستور المساهمة الفاعلة في التنمية الاقتصادية لوجود ضعف تشريعي وانظمة وتطبيق الافصاح والشفافية مع وجود مخاطر محتملة قد تؤثر على تقالمساهمين وانتشار الفساد الاداري والمالي، كما ان التغيرات في علم التكنلوجيا والاتصال والمعلوماتية الذي يستوجب تطوير نظم العمل واليت في الاجهزة المصرفية مع تأثير الازمات المالية على مستوى الاداء في المصارف. كما ان الفجوة بين مجلس الادارة والمساهمين تمثل احالمشاكل للمؤسسات المالية وتعاني الكثير من المصارف وخصوص المسارف الخاصة من غياب البعد الاستراتيجي للإدارات واهم التساؤلات التي يطرحها البحث

هل هناك مؤسسات مصرفية تعمل في ظروف مثالية نسبيا؟

هل القواعد ومبادئ الحوكمة وثقافتها موجودة في النشاط المصرفي في العراق؟

هل اليات الحوكمة تجد البيئة المناسبة في المصارف الخاصة؟

هل الاطراف المستفيدة بحاجة الى تطبيق الحوكمة؟

هدف البحث يهدف البحث الى تحقيق ما يلى:

١- تحديد واقع النشاط المصرفي في العراق وتحديدا المصارف الإهلية.

٢- مدى امكانية تطبيق الحوكمة في المصارف الاهلية وتعزيز دور الادارة
 في تخفيض المخاطر وتجنب الازمات وحماية حقوق المستفيدين.

فرضية البحث يمكن وضع الفرضيتين الرئيسيتين:

- الفرضية الاولى: هناك علاقة بين تطبيق الحوكمة كنظام وتطوير كفاءة أداء للمصارف ويعظم قيمتها السوقية

- الفرضية الثانية: ان اعتماد نظام الحوكمة في المصارف يحسن ويحقق المساءلة و الحد من الفساد الإداري والمالي وضمان حقوق المساهمين.

المحور الاول: الجانب النظري

يتضمن هذا المحور اطارا نظريا للمتغيرات التي سيتناولها البحث والتي تشمل ماهية الحوكمة والياتها والقواعد والمبادئ التي تحكم تطبيقها وتحيدا في القطاع المصرفي.

اولا: مدخل لدراسة الحوكمة وقواعدها والمبادئ والتحديات:

وردت مسميات لمعنى (Governance) مثل حوكمة او التحكم المؤسسي او الحاكمية ويقصد بحوكمة الشركات النظام الذى يتم من خلاله إدارة الشركة، وتوجيهها. ويحدد هيكل حوكمة الشركات توزيع الحقوق والواجبات بين مختلف المشاركين في الشركة مثل مجلس الإدارة، والمديرين، والمساهمين، وغيرهم من أصحاب المصالح الأخرين، كما يوضح الإجراءات والقواعد التي تحكم اتخاذ القرارات المتعلقة بشئون الشركة. و يتضمن أصحاب المصالح الأخرين كل من الموظفون، والموردون، والعملاء، والبنوك، والمقرضون الآخرون، والمشرعون.

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين(Freeland, C. (2007). Basel)

وعرفت الحوكمة بانها (نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية والذي عن طريقه يتم ادارة الشركة والرقابة عليها ورصانة السلوك والتصرفات الادارية وحماية المشروعات من عناصر الفساد الاداري).

فقد أشار (Monks) و (Minow) أن الحوكمة تشير إلى (العلاقة ما بين مختلف المشتركين في تحديد توجه وأداء الشركات) (Jill Solomon, 2010: 6).

- الأهداف العامة الحوكمة:

إن الحوكمة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها: (عبوت يعقوب، ٢٠١٣:١٤٥)

١. تعظيم أداء المنظمة.

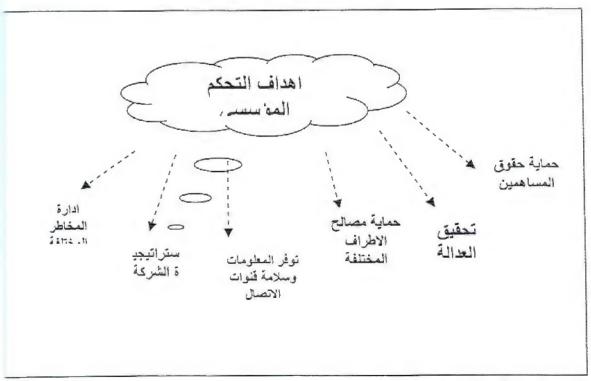
وضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصـــ والتصرفات غير المقبولة مادياً وإدارياً وأخلاقياً.

٣. وضع أنظمة الرقابة على إدارة المنظمة وأعضاء مجلس إدارتها.

٤. وضع أنظمة يتم بموجبها إدارة المنظمة وفقاً لهيكل يحدد توزيع كل مرالحقوق والمسئوليات فيما بين المشاركين (مجلس الإدارة و المساهمين).

 وضع القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل المنظمة والتي تتضمن تحقيق أهداف الحاكمية.

شكل (١) اهداف التحكم المؤسسي



المصدر: فيحاء، ٢٠٠٦، ٣٤.

مبادئ الحوكمة:

تم صياغة خمس مبادئ أساسية لحوكمة الشركات من قبل كل من صندوق النقد الدولي، والبنك الدولي بالمشاركة مع منظمة التعاون الاقتصادي والنتمية OECD في ١٩٩٩ تطبيقات حوكمة الشركات وتعد هذه المبادئ عمل لأطر الحوكمة وتطبيقاتها وهي: (الوائلي:٢٠١٤: ٥٤) لعبدأ الأول: حقوق المساهمين.

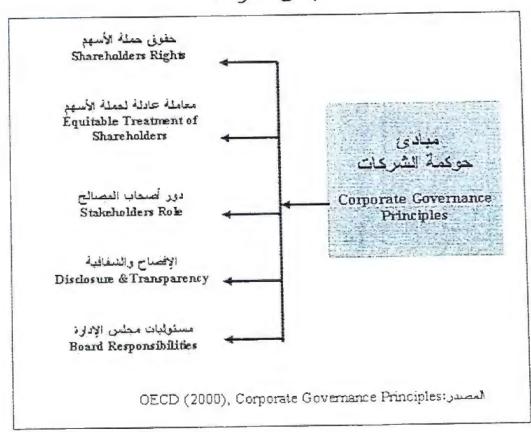
لمبدأ التاني: المعاملة المتكافئة للمساهمين.

تعبدأ التالث: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات.

تميدا الرابع: الإفصاح والشفافية.

تمندأ الخامس: مسئوليات مجلس الإدارة.

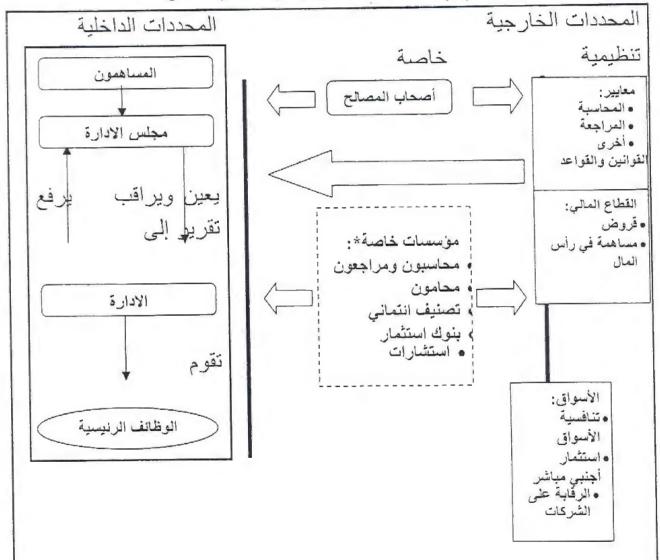
شكل (٢) مبادئ الحوكمة



دراسات وابحاث في جودة تسويق الخدمات المصرفية محددات الحوكمة:

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات والمنظمات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية وتلك الداخلية ونعرض فيما يلي لهاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي: (Fawzy, S. pp: 3-4)

شكل (٣) المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



^{*} المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الادارة الذاتية، ووسائل الاعلام، والمجتمع المدني. وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة الشركات، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

المصدر:

Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). Corporate Governance: A Framework for Implementation. P: 122, Fig. 6.1. Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank.

ثانيا: الحوكمة في الجهاز المصرفي ومناهج تطبيقها:

يلعب الجهاز المصرفي دوراً بارزاً في اقتصاد اي بلد ويتكون من مجموعة مثل البنك المركزي والبنوك التجارية، وبيوت والمؤسسات المال وتتمثل أعمال البنوك أساساً بقبول الودائع وإقراض الأموال إلا أن هذا التعريف يشمل المؤسسات المالية الأخرى. كما تعد المصارف من المؤسسات الرئيسة والحيوية والاساسية للتنمية و التي لا تعتبر كجزء من الجهاز المالي والمصارف أو البنوك تشكل نشاط يكون فيه التداول (للنقود) كبضاعة وكونه نظام فيه مدخلات وفيه مخرجات ويتضمن جملة من العمليات مع التغذية العكسية.

ويعد المصرف مؤسسة ذات نشاط معين يتمثل في الوساطة المالية أو بعبارة أخرى وسيلة للتعامل في القروض على اختلاف أنواعها، حيث يقوم المصرف بالاقتراض من مجموعة من أفراد المجتمع ثم يقرض الأموال المودعة لديه لمجموعة أخرى من الأفراد أو لمؤسسات أو يستثمر في أنشطة تحقق له إيرادات يستطيع من خلال تسديد حقوق المقرضين عبود:٢٠١١:٤٢).

وقد تأسست المصارف ضمن اجهزة ومؤسسات الدولة ولكنها شقت طريقها نحو القطاع الخاص بشكل فاعل مما اصبح لها وجود ودور واهمية في تحقيق التنمية في الدول المتقدمة. وفي الوطن العربي والعراق بدنت تظهر المصارف الاهلية وتنمو بناء على متطلبات المرحلة ورغبة الكثير من الدول في النزوع نحو اقتصاد السوق والمشاركة على المستوى العالمي. وكما ان وجود نظام مصرفي سليم يعتبر احد الركائز الاساسية لسلامة

عمل قطاع الشركات وسوق الاوراق المالية، حيث يوفر الائتمان والسيولة اللازمة لعمليات الشركة ونموها.

ولا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين والاكاديميين لمفهوم حوكمة المصارف " Governance "ويرجع ذلك الى تداخله في العديد من الامور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمصارف وهو الامر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل ويعرف بنك التسويات الدولية الحوكمة في المصارف بأنها: تمثل مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العلي للبنك، وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الاهتماء بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية.

وتنطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة والبنوك الخاصة والمشتركة. التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية، بحيث تنطبق الحوكمة على البنوك العامة والخاصة.

أهمية الحوكمة في البنوك:

يمكن تلخيص أهمية الحوكمة في البنوك في النقاط التالية:

١- تعد الحوكمة المؤسسية للبنوك نظام يتم بموجبه توجيه و رقابة العمليات النشغيلية للبنوك.

٢- تمثل الحوكمة المؤسسية الجيدة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية في حين يعطي النتائج العكسية سوء الحوكمة، وخاصة في البنوك يمكن أن يؤثر على الاستقرار الاقتصادي والمالى.

٣- ويمكن القول ان المصارف تلعب دور مهم في عملية الحوكمة من خلال محورين:

الاول: انها شركات مساهمة عامة رائدة في مجال الحوكمة وذلك من خلال تبنيها وتطبيقها لمبادئ ومفاهيم الحوكمة.

والثاني: انها تشكل احدى ادوات التغيير الاساسية تجاه تبني وتطبيق مفاهيم ومبادئ الحوكمة من قبل الشركات كونها المزود الرئيسي للتمويل.

ان المصارف نفسها قد ينقصها تطبيق مفهوم الحوكمة بشكل كلي او نتيجة لعدم توفر الوعي الكامل بأهمية الحوكمة لدى مجالس الادارة والادارة التنفيذية، كما ان المنافسة بين البنوك قد تدفعها الى التخلي عن تطبيق مفهوم الحوكمة بهدف الحفاظ على الحصة السوقية وتحقيق المزيد من الارباح.

كما ان هناك العديد من الأسباب التي تستوجب ضرورة ان يطبق النشاط المصرفي قواعد ومبادئ الحوكمة. حيث تشير العديد من الدراسات الى اهم تلك الاسباب: (المطيري:٢٨:٢٨)

1- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء. وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات الأعضاء.

٢- تحسين الكفاءة الاقتصادية والحد من تعرض الشركات لحالتي الغش والفشل المالي.

٦- إيجاد الهيكل الذي تحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك
 الأهداف ومتابعة الأداء.

٤- الرقابة والتعديل للقوانين الحاكمة في أداء الشركات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس الإدارة والمساهمين ممثلين في الجمعية العمومية في الشركة.

٦- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.

٧- تمكين الشركة من الحصول على تمويل من جانب عدد اكبر من المستثمرين المحليين والأجانب.

أمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين واطلاعهم بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات.

9- الحاجة إلى الإفصاح المحاسبي العادل وإرساء قواعد الشفافية المالية.

ومن هنا نجد ان اهتمام المصارف على اختلاف مجالاتها بقضايا الحوكة وتوفير الممارسات السليمة لها عند منح الائتمان للعملاء هو الدافع الاساسي لتحفيز الشركات على تطبيق وتبني مفاهيم الحوكمة، وبالرغم من اهتما البنوك بقضايا الحوكمة عند اتخاذ قرارات الائتمان الا ان هذا الاهتمام يرق بعد الى حد اعتباره احد الركائز الاساسية لمنح الائتمان. وتتمتر العناصر الأساسية لعملية الحوكمة في المصارف الى مجموعتين:

المجموعة الأولى: تتمثل في الفاعلين الداخليين، وهم حملة الأسهم ومجلر الإدارة التنفيذية والمراقبون والمراجعون الداخليون.

المجموعة الثانية: تتمثل في الفاعلين الخارجيين، المتمثلة في المودعير وصندوق تأمين الودائع، ووسائل الإعلام، وشركات التصنيف والتقييد الائتماني، بالإضافة إلى الإطار القانوني التنظيمي والرقابي.

ويجب ان يكون هناك اهتمام من الأطراف الأساسية في حوكمة المصارف السلطات التنظيمي, السلطات الإشراقية والمساهمون ومجلر الإدارة. وأن تكون إدارة المصرف مقتنعة بأهمية مثل هذه القوات والضوابط، مما يساعد على تنفيذها, وهذا ما يكشف عن دور كل من مجلر الإدارة بقسميه التنفيذي وغير التنفيذي، ولجان المتابعة التي توفر البيانات اللازمة عن أداء المصرف، وإدارات التفتيش داخل الجهر المصرفي التي تعرض تقاريرها على مجلس الإدارة والمساهمين، النير يجب أن يقوموا بدورهم في الرقابة على أداء البنك، إلى جانب المساهمة في توفير رؤوس الأموال في حالة حاجة البنك إليها. (عبد الرزاق. داودي الموقع لالكتروني).

أما الركائز الأساسية للحوكمة التي لابد من توافرها حتى يكتمل إحكاء الرقابة الفعالة على أداء المصارف، تتلخص في الشفافية، وتوافر المعلومات، وتطبيق المعايير المحاسبية الدولية، والنهوض بمستوى الكفاءات البشرية من خلال التدريب، ولا يرتبط نجاح الحوكمة في الجهار المصرفي بوضع القواعد الرقابية فقط، وهذا يعتمد على البنك المركزة

ورقابته من جهة، وعلى المصرف المعني وإدارته من الجهة الأخرى. كذلك يتوجب على ادارات المصارف والمؤسسات المالية الالتزام بقواعد مراقبة الصناعة المصرفية والتي صاغتها لجنة بازل. (حماد ٢٠٠٧: ٥٥) معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية وتطبيقات الحوكمة:

(Basel Committee)

وضعت لجنة بازل في العام(١٩٩٩م) إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية نشرة بعنوان (تحسين الحوكمة المؤسسية للبنوك)، ثم أصدرت نسخة معدله منها (٢٠٠٥م)، وفي شباط (٢٠٠٦م) اصدرت نسخة محدثة بعنوان

"Enhancing Corporate Governance for banking organization" وقد نشطت لجنة بازل في إصدار توجبهات عديدة من اجل تسريع ممارسات بنكية آمنة و معقولة حيث شددت التوجيهات على ضرورة وجود المستويات المناسبة للمساءلة و فحص الأرصدة في كل بنك. فالحوكمة المؤسسية المقبولة تجعل من عملهم أكثر سهولة. كما أنها تمكن من إيجاد علاقات عمل تعاونية بين إدارة البنك و المشرفين. وقد قامت لجنة بازل، إدراكا منها بأن سلامة القطاع المصرفي يتوقف على حسن مواجهة المخاطر التي تتعرض لها المصارف، بإصدار اتفاقية كفاية رأس المال في عام(1988)، حيث حددت نسبة 8 ٪ كحد أدنى لكفاية رأس المال لمواجهة مخاطر الائتمان في المصارف، بل قدرت أن مواجهة المخاطر المصرفية يتطلب مجموعة من المبادئ والقواعد في تنفيذ الرقابة على المصارف. عام(1990) وحتى نهاية عام(1992). فأصدرت اللجنة عام (1997) بوضع مام المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة، واتبعتها في(1999) بوضع منهجية للتأكد من تطبيق المبادئ.

تهدف لجنة بازل للرقابة المصرفية من خلال مقرراتها أساسا إلى: المساعدة في تقوية و استقرار النظام المصرفي الدولي خاصة لدول العالم الثالث.

وضع البنوك الدولية في أوضاع تنافسية متكافئة، وحيث تمثل تلك الفروق المصدر الرئيسي للمنافسة غير العادلة بين البنوك، كما كان الأمر بالنسبة للبنوك اليابانية المتفوقة على البنوك الأوروبية و الأمريكية مع تحسين الأساليب الفنية للرقابة على أعمال البنوك.

اما مقررات لجنة بازل (2) فقد ظهرت الحاجة إلى إعادة النظر في اتفاقية بازل لكافية رأس المال، حيث أن هناك حاجة إلى ضمان استقرار النظاء المالي في مجموعة، فضلا عن أن المخاطر التي تواجهها المصارف قد تجاوزت كونها مجرد مخاطر الائتمان ومن هنا بدأ الأعداد الاتفاقية بازل الثانية.

إن الفهم الكامل لطبيعة الاتفاق الجديد يتطلب متابعة التطور الكبير الذي تحقق في مجال الرقابة على المصارف والذي لعبت فيه لجنة بازل دور بارزا بإصدار الجديد من الوثائق في هذا المجال، كذلك فإن اتفاق بازل لا ليس مجرد إعادة نظر في الاتفاق السابق لكفاية رأس المال بل هو نظرة جديدة للتعامل مع المخاطر وما يستوجب ذلك من تغير في أساليب إدارة المصارف والرقابة عليها. (Basel Commhtt on Bankig Supervision, 2006) معايير الحوكمة المصرفية الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

اصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية معايير للحوكمة في أيلول (سبتمبر) 1999 وقامت بنشرها لتعزيز أهمية تلك المعايير ولضمان أن هناك حوكمة فاعلة في كل منظمة مصرفية حتى تستطيع الرقابة المصرفية أن تعمل بكفاءة، وقد تضمنت المعايير مجموعة من الممارسات ومن أهمها:

- ا. إرساء أهداف استراتيجية داخل المنظمة المصرفية وتطبيق مبدأ "
 التطلع نحو التفوق TONE AT THE TOP ".
- الحد من الأنشطة والعلاقات التي تقلل كفاءة الحوكمة، ومنها تضارب المصالح والإقراض بشروط ميسرة.
 - ٣. وضع خطوط للمسؤولية والمساءلة داخل المنظمة المصرفية.
- ٤. ضمان تأهيل أعضاء مجلس الإدارة، وأن يكون لديهم فهم واضح لدورهم في الحوكمة ولا يخضعون لأي تأثير من جهات خارجية، ويكون ذلك من خلال تقارير الأداء لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر.
- قيام مجلس الإدارة بتشكيل لجان متخصصة مثل (لجنة إدارة المخاطر، لجنة المراجعة...الخ).
- آ. ضمان أن يكون هناك إشراف مناسب من قبل الإدارة العليا على الاداء،
 حيث إن الإدارة العليا هي عنصر رئيس في الحوكمة.
- ٧. الاستفادة المثلى من العمل الذي يقوم به المدققون الداخليون والخارجيون.
- ٨. ضمان أن يكون هناك حوافز متسقة مع القيم الأخلاقية وأهداف واستراتيجية وبيئة البنك.
 - ٩. تعزيز الشفافية والإفصاح عن الهياكل الإدارية للبنك.
- ١٠. توفير بيئة مناسبة للحوكمة من خلال إصدار القوانين والتشريعات والإفصاح.
- ١١. التأكد من تطبيق البنك للهياكل التنظيمية من خلال المراقبين.
- 11. دور المراقبين في مراعاة مصالح المودعين والذين تكون مصالحهم دائما غير مدركة.

تجارب الدول في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات والمصارف:

كان من نتائج الاهتمام المتزايد بحوكمة الشركات والمصارف ان قامت العديد من الدول بإصدار مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق هذا المفهوم عن طريق المؤسسات العلمية او بورصات الاوراق المالية.

بدأت الحوكمة بالظهور في المملكة المتحدة واصبحت ببطء جزءا" من الثقافة السائدة في الشركات سواء كانت مدرجة او غير مدرجة في بورصات الاوراق المالية وذلك بعد موجة التضليل التي ظهرت في بداية التسعينيات حيث قامت مجموعة من الشركات بإخفاء معلومات وبيانات مالية ومحاسبية وقد صدر تقرير (كادبيري) والذي يعتبر من اهم التقارير التي تناولت مفهوم الحوكمة والذي ضم تسعة عشر بندا كانت بمثابة توجيهات لممارسة الحوكمة بطرق سليمة، الا ان هذا التقرير واجه العديد من الاعتراضات عند اصداره من قبل الشركات بحجة انه يعرقل عمل الشركات إلا انه وجد من يناصره وينادي بضرورة تطبيقه من اجل الصالح العام ومن اجل خلق الثقة من جديد.

ورغم ان هذا التقرير لم يكن ملزم للشركات المدرجة في بورصات الاوراق المالية الإان البورصات اخذت تلزم هذه الشركات في تقاريرها السنوية ان تحدد مدى التزامها ببنود هذا التقرير وتوالت بعد ذلك التقارير فظهر تقرير روتمان الذي نص على ضرورة ان تضمن الشركات في تقاريرها المالية تقرير عن نظم الرقابة الداخلية التي تتبعها هذه الشركات وظهر تقرير جرينبيري والذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي بحصل عليها مجلس الادارة واوصى بضرورة انشاء لجنة لذلك ومن ثم ظهر تقرير هامبيل والذي ركز ايضا" على دور الرقابة الداخلية في حوكمة الشركات واخير ظهر الكود الموحد الذي ضم جميع التوصيات السابقة واصبح من متطلبات بورصة الاوراق المالية وتم تعديلة مرارا خاصة بعد الانهيارات المالية التي حدثت مؤخرا في الولايات المتحدة الامريكية (صلح، ٢٠١١: ١٨٥).

يتشابه الاهتمام الامريكي بمفهوم الحوكمة مع اهتمام المملكة المتحدة وذلك نظرا للتشابه الاقتصادي للدولتين وارتباط العديد من الشركات فيما بينها، وكان من اهم دوافع الاهتمام بمفهوم الحوكمة قيام صندوق المعاشات العامة في الولايات الامريكية بتعريف الحوكمة وبيان دورها في حماية المستثمرين حيث اصدر مجموعة من المبادئ الجوهرية لحوكمة الشركات وبيان الخطوط الارشادية لتحقيق الحوكمة، كما قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات في اعداد التقارير والقوائم المالية بإصدار تقرير تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع للغش والتلاعب في اعداد القوائم المالية.

كما اصدر سوق نيويورك للأوراق المالية تقرير اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن ان تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات. (ستليبون،٢٠٠٣: ٥٥).

كان تطبيق مفهوم الحوكمة في روسيا نقلة نوعية وتقدما كبيرا خاصة ان النظام الاقتصادي الروسي يقوم على المبدأ الاشتراكي (سابقا) والذي تسيطر فيه الدولة على الشركات ويتولى جهاز التخطيط المركزي متابعة الاوضاع الاقتصادية، لقد ساعد اصدار قانون تطبيق مفهوم حوكمة الشركات في رفع معايير الحوكمة في الشركات الروسية الى المستويات المقبولة لدى المستثمرين الدوليين، ويعتبر الافصاح والشفافية من ابرز مجالات التقدم في مجال الحوكمة في روسيا، كما ان الشركات الروسية حققت تقدما ملحوظا في مجال عقد اجتماعات للمساهمين ورفع مستوى وعيهم ولازال مجتمع الشركات الروسية يحتاج الى تحسينات عملية في العديد من المجالات شديدة الاهمية مثل الافصاح عن الملكية وهيكل الملكية و وضع غراعد واضحة للدمج والتملك واعادة التنظيم وتسديد الارباح وتكوين مجالس الادارة المستقلة. (الكسندر: ٢٠٠٣).

الجانب التطبيقي: مجتمع وعينة البحث وتحليل النتائج نشأت وتطور المصارف التجارية والإهلية:

أرتبط النظام المصرفي في العراق وهيكله بالتطورات السيب والاقتصادية والاجتماعية والتي انعكست على وظائفه ونشاطه وقد النظام المصرفي في مراحل متعددة منذ اول تأسيس له ١٨٩٢ حتى تشكو اول مصرف حكومي وطني عام ١٩٣٥ ومصارف متخصصة حتى تها ١٩٥٥ حيث اصبح البنك المركزي وأنيطت به مهام السياسة النقب بموجب قانون ٧٢ لعام ١٩٥٦ ورغم تواجد مؤسسات مصرفية اهلية اجنبية.

ولكن خلال ١٩٦٤ صدر قانون تأميم المصارف رقم ١٠٠ الذي اثار جنة واسعأ حول تطور الجهاز المصرفي وهياكله حيث اصبحت المصارف التجارية ملك للدولة وذلك لخدمة التنمية الاقتصادية وتحقيق عملية الرقب الكفوءة من قبل البنك المركزي وخلال ١٩٩٠ شهدت تغيرات الهيكر المؤسسى للمصارف ولكن بقيت على طبيعتها حكومية وتعد الفترة مر ١٩٩١- ١٩٩٥ من المراحل المهمة في تطور واقع بيئة الصناعة المصرفية في العراق حيث نقلت من عصر الاحتكار المصرفي الحكومي الى عصر التعددية المصرفية فقد صدر قرار رقم ١٤٢ في ١٩٩١/٥/٣١ والذي بمقتضاه صدر قانون (١٢) لسنة ١٩٩١ والذي بموجبه عدل قانون البنك المركزي رقم ٦٤ لسنة ١٩٧٦ وذلك بالسماح بتأسيس المصارف الأهلية الخاصة في ظل احكام قانون الشركات رقم ٣٦ لسنة ١٩٨١ تم بموجب قانون الشركات ٢١ لسنة ١٩٩٧ وهذا القانون قد غير جو المنافسة السائدة في القطاع المصرفي. ثم تم السماح للبنك المركزي بمنح اجازات ممارسة عمليات التوسط في بيع وشراء العملات الاجنبية لشركات خاصة وذلك لخلق بيئة تنافسية وزاد عدد شركات التوسط بالعملات الاجنبية لاعداد كبيرة وعلى مستوى العراق مع اصدار قرار رقم ١٦/ ٥٥٣٦ في ١ ٢٠٠١/ ٢٠٠١ لزيادة راسمال شركات التوسط.

وتعد مرحلة ١٩٩٦ حتى ٢٠٠٣ من الفترات التي سمح بها للمصارف الاهلية ممارسة اعمالها حيث صدر قرار رقم (٩) لعام ١٩٩٦ حيث حصل تغير واضح في هيكل المصرف حيث سمح بموجب قانون ٢٢ لسنة ١٩٩٧ من امكانية ممارسة نشاطات الصيرفة الشاملة والمشاركة في تأسيس الشركات المساهمة واستنادا الى نظام شركات الاستثمار المالي رقم (٥) لعام ١٩٩٨ خول البنك المركزي بمنح اجازة ممارسة الاستثمار المالي بكل اشكاله سواء بشكل اسهم او سندات او ودائع او قروض.

وتعد المرحلة من ٢٠٠٣ حتى الان والتي شهدت تغيرات عديدة في السياسة الاقتصادية والمالية واهمية تطوير القطاع المالي من خلال اجراءات ملموسة ورغم الظروف البيئية غير المستقرة اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا بدء الجهاز المصرفي الاهلي بأخذ مكانه ويعزز قدراته المالية وتتسع بيئة المنافسة وان صدور قرار في ٢٠١٨/ ٢٠١٠ بأمكانية رفع راسمال المصارف الاهلية من ٢٥٠ مليار دينار الى ٢٢٠ مليون دولار خلال ثلاثة سنوات حيث سمح للمصارف بذلك من خلال الدمج او رسملة الارباح او المشاركة مع بنوك اجنبية من هنا اصبحت عليه تحرير وتعزيز الاصلاح المالي وادخال برامج حوكمة المصارف من متطلبات المرحلة.

ورغم اتساع وعمقه التاريخي للجهاز المصرفي العراقي ولكن نجد ان للمصارف الاهلية دوراً محدود للغاية وتشير تقارير الصادرة عن رابطة المصارف العراقية الخاصة في عام ٢٠١١ بأن عدد المصارف الاهلية ٢٢ مصرفاً منها ٩ مصارف اسلامية لها فروع منتشرة في عموم العراق مع وجود سبع مشاركات من مصارف اجنبية وعربية تراوحت نسبة المشاركة بين ٤٩ %- ٥٧% من راس المال مع العلم ان المصارف الحكومية اقيمت على نحو ٩٧ % من موجودات الجهاز المصرفي العراقي من حيث نجد القطاع الخاص يمثل في ٣ % وما زالت المصارف الاهلية تلعب دور في مجال الائتمان ورغم ما تحتفظ به من كتلة نقدية الا انها لا تستخدم ادواتها الائتمانية وهذا انعكس على عدم وجود فرص استثمار مناسبة ومأمونة

خارج نطاق البنك المركزي وهذا ما ضعف اليات الجهاز المصرفي في تطوير وتوسعة السوق المالية العراقية اضافة الى الفجوة الكبيرة بين الفائدة الممنوحة على الائتمان وهذا ما يعكر ضعف دور الجهاز المصرفي في تحقيق تنمية وتطوير اعمال البنى التحتية. (الشمري: ٢٠١٤)

وبهذا نجد ان المصارف الخاصة كواقع وطموح تسعى أن تأخذ موقعة المناسب من حيث الفاعلية والتأثير في الاقتصاد والنتيجة من خلال منحنة تطوير الموارد البشرية وتوفير الكوادر الضرورية وادخال التقنيات والاليات الحديثة والاهتمام بموضوع حوكمة المصارف والمؤسسات المالية لدورة في الترويج لسوق الاقتصاد الحر والرقابة من الفساد وسوء الادارة والالتزام بالشفافية وتطبيق اليات حوكمة داخلية وخصوصا أن الحوكمة باتت ضرورة ملازمة للنشاط المالي في العام والسعي نحو الالتزام بمعايير بازل لضمان توفير نظام مصرفي سليم ومعافى والذي يشكل ركنا اساسي لسلامة الاقتصاد مع تطبيق التخطيط الاستراتيجي والمصرفي في ما يجنبه الاخطاء المصرفية. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على اليات حوكمة المصارف ومدى تطبيقها واهم التحديات.

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

تم اختيار المصارف الاهلية مجال للدراسة حيث بدئت تنتشر في العراق رغم كل التحديات أعدت استمارة استبيان محكمة لاستقصاء آراء واتجاهات عدد من الخبراء والمسؤولين في بعض من المصارف الاهلية وكذلك بعض المساهمين وذوي العلاقة وتم إعداد الاستبانة كإحدى الوسائل العلمية المستخدمة في الدراسات الميدانية. وقد خضعت الاستبانة الى عملية الصدق والثبات لترصينها علمياً فضلاً عن عرضها على عدد من المحكمين المختصين. شملت الاستبانة المحاور الآتية:

المحور الأول: الحوكمة المفهوم والاهداف والاهمية وتشمل (٨) اسئلة. المحور الثاني: المبادئ والقواعد واليات تطبيق الحوكمة وشملت على فقرتين و(١٣) سؤالا.

المحور الثالث: التحديات والمحددات وتشمل (١٤) سؤالا وفقرتين.

استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي. وقد تم تحليل البيانات من خلال توزيعات تكرارية لكل حقول الإجابات في ضوء طبيعة هدف الدراسة كانت العينة قصدية ولكن عشوائية، فاختير مختلف الفنات ووزعت، بلغ عدد الاستبانات الموزعة (٣٠٠). بلغ عدد الاستبانات المرجعة (٣٠٠). وبعد إجراء التدقيق استبعد منها (٩) كونها غير صالحة التحليل الإحصائي وبذلك أصبح العدد الكلي الصالح التحليل الإحصائي (٣٠٠) استبانة. وتم استخدام الأساليب الأحصائية مثل جداول التوزيع التكراري والنسب المنوية وتحليل الانحدار والأوساط الحسابية. والانحراف المعياري. استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز 10-spss لتحليل البيانات ومعالجتها للحصول على النتائج والمخططات ويلاحظ بان الديمغرافية لعينة الدراسة بحدود حاجة البحث واهدافه فقد كان المستوى العلمي للعينة ٣٢% دراسات عليا منهم حاصلوا على البكالوريوس والباقي من ذوي الخبرة او حملة شهادة الدبلوم. اما عن الخبرة والخدمة وكانت اقل واحد من هؤلاء بحدود مسنوات واعلى هو ٣٥ سنة اغلبها عمل في مجال الاستثمار و المحاماة او الصيرفة او الانشطة المالية.

المحور الأول: الحوكمة المفهوم والاهداف والاهمية

سيجري في هذا المحور عرض وتحليل النتائج لأبعاد مفهوم الحوكمة والأهداف والأهمية

جدول رقم (١) بمثل النسب والتكرارات والأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية

	الفقرات		س، الممل الحوكمة في الموسسات المصرفي	س ۲ مفهوم اخر الحوكمة المؤسسية للبنوك	س ۴ نهدف الحوكمة إلى تحقيق الشفافية
	7	التكرار	-	•	•
	لا اتفق تماما	النسبة المئوية	•	•	-
	لا اتفق	التكرار	•	•	<
		النسبة المئوية	•	2.	<
	اتفق	التكرار	·	<-	9
	اتفق نو عا ما	النسبة المئوية	-	2-	<-
	اتقي	التكرار	0	1	9
		النسبة	r. i -		r.
اتفق تماما		التكرار	-	0 4 1	> -
ماما		لنسبة المئوية	3. 3.	1.	r. >
		لوسط الحساب		3.	3-
	زي	لانحراف المعيا	-	* · ·	a.

س ٤ تهدف الحوكمة تحسين الأداء	س ه تهدف لحوكمة وضع الأنظمة الكفيلة	س ۱ تهدف لحو کمهٔ تخفیض المخاطر	س ۷ لجهات ذات العلاقة المجموعة	م المجموعة الثانية	المحدن العام
*	0	*	*	•	
•	٥.	*	•	•	
•	-	•	•	•	
		•	•	•	
> <	<	< >-	3- 1	-	
₩. 3 -	r r	3-	3	3-	
0	0 -	0 2	*	•	
3 - <	ž.	1.	r o	>.	
7 1- 1-	o o	> 37	< b	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	
1.11 2.40 44.1	r.	n e		r r	
o >.	۲ < *	5 3- w	r.	7 7 7	1 3 3
r -	37	3-	< .	> .	

تحليل النتائج ومناقشتها

في ضوء اجابات عينة الدراسة على الاسئلة في محور المفاهيم والاهد للحوكمة نجد ان المعطيات تشير الى ما يلى:

س ا: تمثل الحوكمة في المؤسسات المصرفي (نظام متكامل للرقابة المسووغير المالية والذي عن طريقه يتم ادارة الشركة والرقابة عليها ورسالسلوك والتصرفات الادارية وحماية المشروعات من عناصر السالاداري):

اظهرت النتائج من خلال اجابة العينة عن مفهوم الحوكمة بأن التوجه على النقق معها نظام متكامل وبنسبة ٩٠% والباقي كان يتفق نوعا ما. على الفقرة حصلت على انحراف معيرة مقداره (٩٠٠١) وبنفس الاتجاه تقريبا كانت الاجابة على السؤال الثاني.

س ٢: تعد الحوكمة المؤسسية للبنوك نظام يتم بموجبه توجيه ورقعة العمليات التشغيلية للبنوك.

يلاحظ ان عينة البحث تجد ان المفهوم المعتمد متوافق مع النشاط المصرفي حيث بلغت النسبة تقريبا ٩٢.٣ وهذا يعني أن هناك فهم وادراك لدى عيد الدراسة عن ماهية مفهوم الحوكمة في المؤسسات المصرفية ما يعزر امكانية تطبيقها.

س٣: تهدف الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة الشركة وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة السندات جميعا مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة من غير المصلحة العامة بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه:

ان للحوكمة اهداف يجب ان تحقق حيث نجد أن اتجاه عينة الدراسة متوافق بشكل تماما مع ضرورة تحقيق الشفافية وبنسبة ٧٩.٢% في حين نجد أر ٨.٢% لا يتفق كما ان ١٨% تتفق نوعا ما وقد كان الوسط الحسابي لهذا الفقرة (٣٤) في حين كان الانحراف المعياري (١.٩٤).

س٤: تهدف الحوكمة تحسين الأداء الاقتصادي والمالي للشركة وتحسين الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر بشكل كفوء لغرض جعل معظم الشركات تنظم للعمل على مدار مدة زمنية غير محدودة.

حصلت الفقرة عن الهدف في تحسين الاداء على وسط حسابي (٤.٧٥) وان توجه العينة كان بنسبة كبيرة جدأ حول هذا الهدف وبنسبة ٩٦.٩% في حين نجد ان الانحراف المعياري (١.١٦).

س٥: تهدف الحوكمة وضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة مادياً وإدارياً وأخلاقياً.

تتجه اجابات عينة الدراسة بضرورة تحقيق الانظمة وبنسبة 9.00 على اهمية الاطر الفعالة وبالمقابل نجد 9.00 لا يتفق تماما وان 9.00 لا يتفق اما 9.00 من عينة الدراسة فانها تتفق نوعا ما وقد حصلت هذه الحالة على وسط حسابي مقداره 9.00 وانحراف معياري 9.00.

س7: تهدف الحوكمة تخفيض المخاطر تعزيز الاداء. تحسين الوصول الى الاسواق المالية, زيادة قابلية التسويقية للسلع والخدمات تحسين القيادة. اظهار الشفافية وقابلية المحاسبة عن المسئولية الاجتماعية.

في واقع الامر نلاحظ ان تحقيق المخاطر هدف رئيسي من هنا نلاحظ ان الوسط الحسابي كان (٤,٣٩) وكانت عينة الدراسة متجهة نحو الاتفاق تماما بنسبة ١،٩٤% ومتفق نوعا ما بنسبة ٣.١٤% ومتفق نوعا ما بنسبة ٣.٩% ولا يوجد من يعارض ذلك او يتحفظ وقد حصلت الفقرة على انحراف معياري مقداره (١٠٠٣).

س٧: الجهات ذات العلاقة المجموعة الأولى: تتمثل في الفاعلين الداخليين، وهم حملة الأسهم ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمراقبون والمراجعون الداخليون.

ان هناك حتما بيئة عمل واطراف منها داخلية واخرى خارجية وهذا متفق عليه بالمنطق والواقع فتطبيق الحوكمة يتعلق بمجموعتين الاولى وهي تشمل الداخلية حيث كانت اجابات عينة الدراسة على سؤال رقم (٧) بفعالية

كبيرة وبنسبة ٩٤٩% وان ٥٠٠% يتفق نوعا ما حيث حصلت الفقرة = وسط حسابي مقداره (٢٠١) اما الانحراف المعياري فكان (١٠٠٠ س٨: المجموعة الثانية: تتمثل في الفاعلين الخارجيين، المتمتة المودعين، وصندوق تأمين الودائع، ووسائل الإعلام، وشركات التصوالتقييم الائتماني، بالإضافة إلى الإطار القانوني التنظيمي والرقابي والتامين

في حين نجد ان الاجابة على سؤال (٨) وبنفس الاتجاه كون الجهة التحارجية جزء من متطلبات ادراك بيئة الحوكمة وتفعيلها يلاحظ ان مع الاتفاق بشكل تام بلغ ٩٧% والباقي متفق نوعا ما في حين لا يوجد يخالف ذلك مع حصول هذه الفقرة على وسط حسابي (٣٦.٤) وانحر معياري مقداره (١.٠٧).

ثانيا: المبادئ والقواعد واليات تطبيق الحوكمة تحليل ومناقشة النتائج للمحور الثاني

شمل هذا المحور على ١٣ سؤالا حول المبادئ والقواعد واليات تطول الحوكمة وقد تنوعت اجابات عينة الدراسة من سؤال الى اخر حسمستوى الادراك والتخصص والخبرة ويمكن مناقشة ذألك وفق ما ورد في الجدول رقم (٢) ما يلى:

جدول رقم (٢) يمثل النسب والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات عنصر التسعير

الملكية والإدارة	س ٧ تحسين ٠ ٠ ٠ ٢ الكفاءة الاقتصادية	س ۸ تمکین ۳ ۱ ه الشرکهٔ علی تمویل	س ۹ ایجاد ۰ ۰ ۱ الهیکل	س ۱۰ تقییم آداء ٥ ۲.۱ . الإدارة العلیا	س ١١ الرقابة ٠٠٠٠ والتعديل للقوانين	س ۱۲ امکانیة ۲ ۲.۰ ۳ مشارکة المساهمین.	س ١٢ الحاجة إلى الإقصاح المحاسبي.	الوسط الحسابي
*	1-	s- -	•	-		-		
<	ਰਾ	·	1	0	**	o }-	a	
-	<, <i>></i>	y	* .	> .	1	7.	r	
>	ò	< >	4 4	1	<	>	3-	
0		7	۲. ۲.	-	4.4	r 1-	-	
9	٧ ١	0 6 1	1 > 4	>	· / ·	174	410	
0	}	0	1-	2	¥.	1	٤.٨٨	
0	2.3	3.	Y 0 . 3	0.	0 3,	۸3°3	£. ^ 1	1
÷ .	7	01.1	>	2 2	1.4	>1.	>1.1	003.

س ١: المبدأ الاول توافر الاطار الفعال تأكيد وجود اطر تنظيمي وقانوني يضمن للأطراف ذات المصالح الآليات المناسبة للمطالبة بحقوقهم.

يلاحظ أن عينة الدراسة نجد باغلبية كبيرة أن توفر الاطار الفعال تمثل جدار أساس يضمن حقوق ومصالح الاطراف حيث بلغت النسبة ٥٥% اتفق تماما ٢٠١١% أتفق في حين نجد ١٣٠٣% يتفق نوع ما أما الباقي فهو ٢٠٤١ يتفق مه هذا المبدء وتمثل الوسط الحسابي (٢٢٤) أما الانحراف المعياري فقد بلغ مقداره (١٠٨٥).

س٧: المبدأ الثاني حقوق المساهمين المعاملة المتكافئة للمساهمين إن وجود قوانين وتشريعات توضح حقوق المساهمين وواجباتهم مثل حق التصويت، وحق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وحق تعيين وعزل مراقب الحسابات كما توضح بالمقابل حقوق المجتمع على الشركة وواجباتهم تجاهها، تُعد بمثابة صمام الامان الرئيسي الضامن للتحكم المؤسسي.

بخصوص المساهمين المتكافئ فالاتجاه كان متفقا ومتفق تماماً بحدود ١٠٧ % رغم وجود ٨٠٣ لا يتفق حول هذه الفقرة ولكن نجد ان الوسط الحسابي بلغ (١٠٧٢) في حين كان الانحراف المعياري (١٠٠٨).

س٣: المبدأ الثالث دور أصحاب المصالح في حوكمة المصارف على المصرف وقطاع الأعمال العام تحمل مسؤولياتها تجاه الأطراف الأخرى ذات المصالح في شركاتها وتعترف بالحقوق المرسومة لهم طبقا للقوانين والقواعد المنوطة بها.

ان عينة الدراسة نجد ان لاصحاب المصلحة الدور الاكبر في تطبيق الحوكمة لهذا جاءت الاجابة متوافقة بنسبة ١٠٠% بين متفق تماماً ومتفق ومتفق نوعا ما ولا يوجد ما يخالف هذا المبدأ.

س٤: المبدأ الرابع الإفصاح والشفافية وهي دعامة هامة لضمان العدالة والنزاهة والثقة في إجراءات إدارة المصرف وإدارة أفرادها واتخاذ القرارات الرشيدة، حيث تؤمن هذه الدعامة توصيل معلومات صحيحة وواضحة وكاملة الى كل الأطراف ذات المصلحة بنشاط المصرف.

ان لظهور الحوكمة كان بسبب الفساد وما ترتب عن ضعف الافصر والشفافية وهذا ما ذهبت اليه عينة الدراسة فقد حصل هذا المبدء على وحصابي مقداره (٤٠٧١).

اما نسب الاجابة فكان ٧٤% متفق بشكل كامل ٢٣.٦% متفق اما الباقي فهو متفق نوعا ما.

س٥: المبدأ الخامس مسئوليات مجلس الإدارة. هي قاعدة تقضي بمحاب المسؤولين او الذين يتخذون القرارات والذين يقومون بتنفيذ الأعمال في المصرف عن تبعات أعمالهم ونتائج قراراتهم.

نجد عينة الدراسة ان تحديد مسؤولية عمل الادارة وضرورة ومكان العرال العام بنسبة ٢٥٠١% متفق ولكن بالمقابل نجد ٢٠٠٤ لا يتفق مع ذلك المالية فهو متفق نوعا ما وهذا يمثل التأرجح.

س٦: الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء. وعدم الخلط بير المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات الأعضاء.

حصلت هذه الفقرة على اهتمام عينة الدراسة بالاجابة بالاتفاق التام على ضرورة فصل بين الملكية والادارة مع وجود ٢٥.٦% موافقة وموافقة نوعا ما بنسبة ٤٨ كما حصلت على وسط حسابي مقداره (٥٥: وانحراف معياري (١.٢٩).

س٧: تحسين الكفاءة الاقتصادية والحد من تعرض الشركات لحالتي الغرّ والفشل المالي.

ضمن فقرة الاليات التي يمكن ان تساهم في تنسيق الحوكمة في المصارف فأن اجابات العينة اتفقت مع معظم الاسئلة حيث بلغت نسبة الانفاق التاء ٣٩٧% في حين نجد ان المتفق والمتفق نوعا ما هو ٢٠٠% بالمقابل نجد ان هناك نسبة قليلية جداً بحدود ٣٠٠% لا تتفق مع ذلك.

س ٨: تمكين الشركة من الحصول على تمويل من جانب عدد اكبر من المستثمرين المحليين والأجانب.

ترى عينة الدراسة بغالبيتها وبحدود ٤ . ٩٧ % بأن عملية التحويل تمثل احد دعائم تطبيق الحوكمة وتحقيق اهدافها في حين يجد الباقي اي ٢ . ٦ % غير ذلك فهم لا يتفقون مع اهمية التمويل والاستثمار من هنا نجد ان الوسط الحسابي قد بلغ (٥٣ . ٤) في حين كان الانحراف المعياري (١.١٥).

س 9: إيجاد الهيكل الذي تحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء.

يلاحظ ان الوسط الحسابي بلغ (٥٨.٤) اما الانحراف المعياري فيقدر (١.٠٧) وبهذا نجد ان عينة الدراسة قد وجدت اهمية اعادة الهيكل في توظيف الاهداف حيث بلغت نسبة الاتفاق التام ٥٩.٦% اما الاتفاق فهو ٣٠.٢% اما الذين يتفقون بشكل مرجح ونوعا ما هم ٤.٣%.

س ١٠: تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.

ان عينة الدراسة نجد ان تقييم الإدارة العليا قد حضى بتوافق عينة الدراسة بشكل اجمالي وبنسبة ١.٠٩% اما الذين يتفقون نوعا ما فنسبتهم ٨.٨% ويلاحظ ان ١.١% من عينة الدراسة لا تتفق تماما مع ما ورد في السؤال ويلاحظ ايضا ان الوسط الحسابي بلغ (٥٥.٤) في حين كان الانحراف المعياري (١.٢٣).

س١١: الرقابة والتعديل للقوانين الحاكمة في أداء الشركات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس الإدارة والمساهمين ممثلين في الجمعية العمومية في الشركة.

ان من متطلبات تطبیق الحوکمة هو الرقابة المستندة الی تشریع وقد حصلت هذه الفقرة علی وسط حسابی مقداره (٤٤٥) وانحراف معیاری مقداره (١.٢٢) اما اراء واتجاهات العینة فقد کان متجه نحو الاتفاق وبنسبة مختلفة ٥٨.٣% متفق نماما و ٢٨.٣% متفق و ١٣.٤% متفق نوعا ما.

س١٢: أمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين واطلاعهم بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات.

ان عينة الدراسة متوافقة باغلبيتها بأن مشاركة المساهمين في صنتوادارة المنظمة يساهم في تطبيق الحوكمة ومن هنا نجد ان النسبة كراما ١% فكان لا يتفق مع ذلك. ونجد ان الوسط الحسابي من خرالجدول كان (٤٤٤) اما الانحراف المعياري فيقدر (١٠١٧).

س١٢: الحاجة إلى الإفصاح المحاسبي العادل وإرساء قواعد الشفياليالية.

ان عينة الدراسة قد اكثرت وتوافقت بشكل كلي تقريباً بان عملية الافصر المحاسبي احد مرتكزات نجاح وتطبيق الحوكمة تبين اتفق تماما واتفق قالمحاسبي احد مرتكزات نجاح وتطبيق وهي ٢٠١١ المنفق نوعا ما وهذا دحالت ٤٠٨٠ في حين كانت الباقي وهي ٢٠١١ المعياري فكان (١٠١٧). الوسط الحسابي بمقدار (٢٠٨١) اما الانحراف المعياري فكان (١٠١٧). ثالثا: التحديات والمحددات في تطبيق الحوكمة

جدول رقم (٣) يمثل النسب والتكرار والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات التحديات والمحددات

الققر ات		س ۱ ترجع أهمية المحددات الخارجية	س ۲ التحدي الخارجي في القطاع المالي	س ۳ تعد الأسواق احد اشكال تحدي.	س ۽ ٽٽوع مصادر الرقابة	س ه القروض مثل التحدي الخارجي
্ৰ মূ	التكرار	·	<_	0 2		-
لا أتفق تماما لا أ تفق	النسب المنه بة	<. >	<. ∘	<u>↓</u> . ≺		3-
.a ∠	التكرار	O 1-	₽ }-	n n	19	-
<i>.</i> ي	النسب المئو بة	۲.	1-	3.17	>.	1-
ांब <u>ु</u>	التكرار	0	'n	3 6	· -	3 1
اتفق نوع ما	النسب المئوية	١٨. ٩	7.71	7	-	۲ ۲
ينقي	التكرار	2-	÷	×	÷	Yo
	النسب المئوية	*	г г ъ	>	÷	1.
أتفق تماما	التكرار		7 7	> 0	-	101
مام ما	النسب المئوية		٠ ٢	14	>.	1.10
پ	لوسط الحساب	> 0.	۲ ۲	1	٨3 3	۲.3
ىياري	لانحراف المع	× > .	1	17.	7	>

تحليل ومناقشة النتائج للمحور الثالث

شمل هذا المحور على ١٤ سؤالا حول المحددات والتحديات الداخلية والخارجية التي تنعكس على تطبيق الحوكمة وقد تنوعت اجابات عينة الدراسة من سؤال الى اخر حسب مستوى الإدراك عينة الدراسة لطبيعة كل تحدي ويمكن مناقشة ذألك وفق ما يلى:

س١: التحديات الخارجية ترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

تتوافق الاتجاهات العامة لدى عينة الدراسة حول ان التحديات الخارجية تتنوع وفي مقدمتها عملية تنفيذ القوانين حيث بلغت نسبة الذين يتفقون تمامأ ٣٠٠٣% اما الذين يتفقون فقط فهم ٢٠٠٦% بالمقابل نجد من لا يتفق تمامأ هم ٧٠١% ولا يتفقون ٢٠٢١% اما الاخرون فهم متأرجحون اي اتفق نوعا ما وفيهم ٩٨٠٩% وشكل الوسط الحسابي (٣٠٥٧) في حين بلغ الانحراف المعياري (١٠٨٧).

س ٢: يتمثل التحدي الخارجي في القطاع المالي مثل قروض مساهمة في رأس المال.

بنفس الاتجاه نجد ان للقطاع المالي تأثير كمحدد خارجي حيث تحتل نسبة التوافق تماما واتفق واتفق نوعا ما النسبة (٩٤.٩) في حين نجد ان ٥٠١% لا يتفق مع هذه الفقرة.

س٣: تعد الأسواق احد اشكال التحدي في ظل تنافسية الأسواق وظاهرة وضرورة استثمار أجنبي مباشر.

ان هذه الفقرة قد حصلت على وسط حسابي (٣.٣٣) وانحراف معياري مقداره (١.٢١) اما اتجاهات عينة الدراسة فكانت تميل نصف العينة تقريباً الى التوافق مع اهمية السوق ولكن نجد ان ٨.٣% من عينة الدراسة لا تتفق تماما و ٢١.٤% لا تتفق اما ٣١.٣% فهى تتفق نوعا ما.

س٤: تنوع مصادر الرقابة على الشركات مؤسسات خاصة سواء محاسبور ومراجعون و محامون او تصنيف ائتماني او بنوك استثمار و استشارات وتحليل مالي و الإعلام المالي حيث يمثل هذا تحدي خارجي في تطبيق الحوكمة.

ان عينة الدراسة تتفق بشكل اجمالي وبنسبة ٩٣.٩% بان تنوع الرق-ضروري ولكن يلاحظ ان ٥.٣% لا تتفق مع ذلك ويلاحظ ان الوـــ الحسابي كان (٤٤٧) في حين بلغ الانحراف المعياري (١.٢٢). س٥: تمثل القروض الخارجية احد التحديات التي تواجه عملية تصـــ الحوكمة.

تتوافق عينة الدراسة بدرجة عالية جداً وبنسبة ٩٤% في حين نجد ان آيا لا تتفق بشكل تام و ٣% لا تتفق مع تلك الفقرة وبهذا نجد ان الوـــالحسابي (٤.٦) اما الانحراف المعياري فهو (١.١٧).

سī: المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيالادارة الذاتية ووسائل الاعلام، والمجتمع المدني. وتلك الجهات التي ترمن عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة الشركات، وتلقي الصاعلى السلوك الانتهازي للإدارة.

اما بخصوص الكيانات والمؤسسات الخاصة فهي تمثل عناصر تحقي خارجي في تطبيق الحوكمة وهذا ما تراه عينة الدراسة حيث تتفق بشكي عام بحدود ٥٨% اما الذين لا يتفقون تماما هو ٥% اما الذين لا يتفقون به ١٠% ومن هنا نجد ان الوسط الحسابي مقداره (٣.٦٩) في حين نجي الانحراف المعياري (١.١٣).

س٧: وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على __ المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق الحا والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس). ان البيئة الاستثمارية تمثل تحدي خارجي حيث حصلت هذه الفقرة عروسط حسابي مقداره (٥٦) اما الانحراف المعياري فقد بلغ (٨٦).

توافقت عينة الدراسة بشكل تام بنسبة ٧.٣% وكذلك بنسبة ٢٠% متفق اما الذين لا يتفقون فكانت نسبتهم ٤.١% اما الذين كانت اجابة الوسط وهم متفق نوع ما او على حدود ذلك فهي ١.٥%.

س ٨: وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات،

ان التحدي الخارجي قد يتعلق بالكفاءة في القطاع المالي وهذا ما توافقت عليه عينة الدراسة باغلبية كبيرة مثلت نسبتها ٢. ٩٠ % اما الباقي منهم فهو لا يتفقون وبنسبة ٤. ٩ % وحصلت الفقرة على وسط حسابي مقداره (٤. ٢٩) وانحراف معياري مقداره (٥٣).

س 9: وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)،

ان للجمعيات المهنية والاطراف المساهمة اثر كبير في تسهيل عملية تطبيق الحوكمة او عرقلتها وهذا ما توافق به عينة الدراسة بنسبة ٩٣.٦% اما الذين لا يتفقون ولا يتفقون تماماً فهم ٦.٤% وهذه الحالة تتوفر في البيئة غير المستقرة او عدم وجود مؤسسات ذات تنظيم خاص.

س · ١: المحددات الداخلية تركز الملكية في بعض المصارف في يد عدد محدود من الافراد او تعود لبعض العائلات او من يحتل على المراكز الوظيفية في المصرف.

مثلما هناك تحديات داخلية تشمل على اتجاهات بشكل عام توافقت عينة الدراسة حيث تتوافق عينة الدراسة بنسبة عالية حول طبيعة الملكية كتحدي داخلي في تطبيق الحوكمة ٩٣.٧% بالمقابل نجد ان ١.١% لا يتفق تماما

و ٥% لا يتفق ونجد ان الوسط الحاسبي لهذه الفقرة كانت (٤.٢٢) - الانحراف المعياري فقد كان (٠.٧٩).

س١١: يمثل المساهمون احد التحديات الداخلية امام تطبيق الحوكم وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة إضافة الى مساهمي المصرف هناك جهات أخرى لها مصالح مشتركة مع المصرف، كموظفي الشركو وزبائنها، ولدائنيها، وأي شخص آخر.

بنفس الاتجاه فان المساهمون قد يشكلون تحدي داخلي فقد حصلت ما الفقرة على وسط حسابي (٣.٨٦) اما الانحراف المعياري فقد بلغ (١٠٠٠ والملاحظ ان عينة الدراسة تتوافق بشكل تام بنسبة (٣٢٧) وتتفق وتشفر نوعاً ما (٣٠٠٠) اما الذين لا يتفقون مع ذلك الاتجاه فهم ٩٠٦٠.

س١٢: كما ان منهج وسياسة واسلوب مجلس الإدارة وعلاقتهما بالمساهمير يمثل تحدي داخلي في تعويق عملية تطبيق الحوكمة في المصرف.

يلاحظ ان آراء عينة الدراسة بخصوص هذا النوع من المحددات الداخلة يمثل واقع لذا جاءت الاجابة بنسبة ٩٦.٨% موافقة اما الذين لا يتفقون فيه ٣٠.٢% ومن هنا كان الوسط الحسابي (٤١٧٤) والانحراف المعياري ٨٤.٠٠).

س١٢: ينبغي على الإدارة التنفيذية وضع نظام مالي وإداري واضح بحيت يشمل هذا النظام كحد أدنى إجراءات توظيف واضحة وشفافة تضمر مساهمة موظفيها في أدائها، حيث تتسم اغلب المصارف بعدم كفية الشفافية والافصاح.

وبنفس التوجه العام لعينة الدراسة فان للسياسة والمنهج الخاص بالادارة الرفي صعوبة تطبيق الحوكمة وهذا ما اكدته الاجابات لعينة الدراسة فقد توافق تماما ٥.٥٤% اما الذين يتفقون فهم ٢٩٠٧% اما ٣.٣% فهم لا يتفقون مع هذا النوع اما نسبة ٢٠١٦% فهم متفقون نوعا ما فمن هنا نلاحظ ان الوسط الحسابي هو (٥٠٠٤) اما الانحراف المعياري فقد كان (٩٥٠٠).

س ١٤: ان القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المصرف بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدى توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إعلاناتها.

بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (٤.١٥) اما الانحراف المعياري فقد كان (٠.٨٥) اما اجابات العينة فان ٣.٦% فقط لا يتفق مع هذا النوع من التحدي اما باقى العينة فهى متوافقة باغلبها.

الجدول (٤) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي لكل محور

الوزن	الانحراف	الوسط الحسابي	المحاور
المئوي	المعياري		
% 74,1	•, 200	٤.٤٦	المفاهيم والاهمية
% 1., 4	1,504	٤.٣١	القواعد والاليات
% ٧1, ٤	٠,٤٥٣	٤٠٠١	المحددات التحديات

يتضح من الجدول (٤) المتضمن نتائج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي لكل محور وهما محور الحوكمة المفهوم والاهداف والاهمية المحور الثانية المبادئ والقواعد واليات تطبيق الحوكمة والثالث التحديات والمحددات ويمكن بلورة ذألك من خلال ما يلي:

تراوحت قيم كل من الوسط الحسابي والوزن المنوي للعناصر بين (١٠، ٤ و ٢ ، ٤٠) (٢ ، ٨٠ % و ٦٧ , ٨٠ %) على التوالي، وهي جميعاً تشير إلى أهتماماً واضحاً وقوياً لأفراد العينة بخصائص موضوع الاختبار، وهذا يعني تمتع المقياس بالخصائص التي يتصف بها.

ب- بلغت قيمة الوسط الحسابي والوزن المنوي (٢٤.٤ ، ٢٧,٨٠ %) على التوالي مشيرة إلى أن عينة الدراسة متجهة نحو الاتفاق، أما محور المفاهيم والاهمية فكان الوزن الحسابي والوزن المئوي له (٢٧.٨ %) (٢٤.٤) على التوالي وهذا يشير إلى أن عينة الدراسة متجهة وبشكل قوي وواضح

نحو الاتفاق، أما المحور الثانية المبادئ والقواعد واليات تطبيق الحوكمة فان الوسط الحسابي والوزن المنوي له فقد كان (٢٠٤، ٢٠٨ % % وهذا يعني أن هناك اتفاق قوياً وواضحاً لإفراد عينة الدراسة، أما محر المحددات فكان (٢٠٠٤. ٢٠١٤ %) على التوالي، وهذا يشير إلى أن على الدراسة متجهة نحو الاتفاق ويشير إلى رضا واضح وقوي من أفراد العومنهم نسبة لا بأس بها تتجه نحو توجهات بإمكانية تطبيق الحوكمة وحديدة ما ذهبت اليه الفرضية.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

- ان هناك واقع في الجهاز المصرفي ما زال دون مستوى الطموح والتطور الحاصل في بيئة المصارف العالمية او الدول المجاورة.
- ان لظاهرة الفساد وعدم الشفافية ومشاكل الافصاح تعد احد محددات ومعوقات تطوير العمل المصرفي.
- ت. ان المصارف تعمل بعلاقات تقليدية وبحاجة الى تطوير وتنمية قدراتها من خلال الاحتكاك والدورات التدريبية.
- ٤. ان هناك ميل عام في فهم ماهية الحوكمة كنظام فاعل وان عينة الدراسة تجد بين ٨٠-٩٠% انها تدرك المفهوم.
- ان الاهداف التي تسعى لها الحوكمة في تطبيقها سواء لمصلحة المصرف او لأطراف قد ادركتها عينة الدراسة وكان الاتجاه العام نسبة عالية حول اهميتها.
- آ. ان المشاكل القانونية وبيئته ما زالت تمثل عائق في تطبيق الحوكمة وتحقيق اهدافها.
- ٧. يلاحظ ان عينة الدراسة وجدت ان الالتزام بالمبادئ يعد من متطلبات الحوكمة وخصوص في ظل تشريع واطار فاعل مع الافصاح والشفافية.
- ٨. ان توفير متطلبات التي ساهم في تطبيق الحوكمة في المصارف تعد ضرورية وخصوصاً سياسة التمويل والمشاركة والرقابة والاستفادة من تطبيقات الدولة حيث توافق عينة الدراسة في اجاباتها بين ٨٠٠- ٩٦ على حاجة المؤسسات المصرفية الاهلية التي توفر مستلزمات تطبيق الحوكمة.
- ٩. تؤكد عينة الدراسة بأن البيئة الخارجية والداخلية ما زالت غير قادرة على تطبيق الحوكمة وذلك لوجود محددات داخلية وخارجية تعيق عملية نجاح نظم الرقابة. ٤٧٠٤%

١٠ ان الجهاز المصرفي العراقي وخصوصاً النشاط الخاص حديث التجربة وقد يغلب على عمله الصفة التجارية او المحدد مع ضعف الملاكات يزيد من مشكلة تطبيق الحوكمة.

التوصيات:

- ا. ضرورة نشر الوعي عن ثقافة ومفهوم واهمية الحوكمة لدى كل الاطراف المستفيدة والفاعلة سواء كانت خارجية او داخلية بما يساهم في توظيف الاليات المناسبة في نجاح تطبيق الحوكمة.
- ٢. ضرورة استكمال الاطار القانوني والتشريعي الذي يمثل الركن الاساسي
 في امكانية تطبيق الحوكمة واصدار التعليمات المناسبة والملزمة بما يعزز
 القدرة على الرقابة.
- ٣. تطوير الملاكات العاملة في الجهاز المصرفي وخصوصاً في القطاع الخاص ورفع قدراتهم وكفاءة الاداء بما يساهم في تفعيل الاهداف التنموية ومواكبة المتغيرات في بيئة العمل.
- ٤. وضع استراتيجية لعمل المصارف الإهلية كي لا تصبح مجرد محلات للصيرفة او الربح فقط ما يجعل من المالكين لا يرغبون بالأخذ بقواعد ومبادئ الحوكمة كي لا يشركوا الاخرين في صناعة القرار.
- اجراء الدراسات والبحوث بالتعاون مع الجامعات والمراكز البحثية وبيوت الخبرة بخصوص واقع تطبيق الحوكمة واليات ومناهج نجاحه وامكانية تحديد بعض المصارف كعينة للتطبيق ومن ثم تعميمها.
- آ. العمل على امكانية معالجة التحديات الداخلية والخارجية كل حسب درجة تأثيرها وذلك لتهيئة البيئة المناسبة لتطبيق الحوكمة.
- ٧. العمل على تقويم الاداء المستمر للمصارف الاهلية وفق مؤشرات
 الحوكمة المعتمد وبناء نظام رقابي فعال يحافظ على حقوق المساهمين.

١٢-الشمري صادق راشد – استراتيجية ادارة المخاطر المصرفية وقرفي الاداء المالي المصارف التجارية، دار اليازوري، الاردن، ١٣٠٠ الموكمة واليات تطبيقها – مصرف السمال العراقي، ٢٠١٢.

١٥- الشمري صادق راشد- ادارة المصارف - مطبعة الفرح ٢٠١٤
 ١٥- طالب، علاء فرحان، المشهداني، ايمان شيحان - الحوكمة المؤوالاداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار الصفا، الاردن، ٢٠١١.
 ١٦- يعقوب، فيحاء عبد الله، التدقيق الداخلي ودوره في التحكم المؤراسة تطبيقية على المصارف الاهلية العراقية، اطروحة دكتورالجامعة المستنصرية، ٢٠٠٦.

الاجنبية

B. The Role of Commercial Banks in Promoting - Corporate overnance of their Clients, paper presented to: Coorporate Governance and Form: Paving the Way to Financial Stability and Development, a enference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8, 2007.

Example 2. Basel Committee Guidance on Corporat - Governance for Banks, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8, 2007.

T. Corporate Governance in Poland. Institute of International Finance.
February 2003.

UNDP, Governance for Sustainable Human -Development, UNDP Governance Policy Paper, extracted from UNDP web site, Jan. 1997.

5-.Basel Commhtt on Bankig Supervision,- 2006"Enhancing corporate governmence for banking: htt:\\www.bis org \pub.

6- Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). Corporate- Governanc Framework for Implementation. P: 122, Fig. 6.1. Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank.

الفصل الثامن أثر العوامل التنظيمية 5°75 في الخدمة المصرفية بحث استطلاعي تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة

الفصل الثامن

أثر العوامل التنظيمية 75°5 في الخدمة المصرفية بحث استطلاعي تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة* المستخلص.

يهدف البحث الى بيان علاقة واثر العوامل التنظيمية 7S's في الخدمة المصرفية للتعرف على التوجه التنظيمي والستراتيجي لإدارة المصارف إذ استند البحث على متغيرين هما العوامل التنظيمية والخدمة المصرفية لتشكل الإطار العام للبحث ، فانطلق البحث من مشكلة عبر عنها بعدد من التساؤلات ، وتضمن مجتمع البحث مصرف الشرق الاوسط ومصرف بغداد وبعض فروعهما في بغداد، وأخذت عينة من مدراء الإدارات العليا والوسطى والدنيا تراوحت (٦٩) مديراً، وقد استخدم المنهج الوصفى التحليلي لإظهار خصائص عينة البحث ،إذ أستعملت العديد من الوسائل الإحصائية لمعالجة المعلومات منها معامل ارتباط (pearson) لاختبار صحة فرضيات الارتباط ، وتم الاعتماد على الانحدار الخطى البسيط لاختبار صحة فرضيات التأثير، وتوصل البحث إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية مجتمعة في الخدمة المصر فية كان اشدها تأثير نظم المعلومات في حين اظهرت النتائج عدم وجود تأثير للأبعاد المستقلة الهيكل التنظيمي والقيم المشتركة في الخدمة المصرفية، واختتم البحث بمجموعة من التوصيات أبرزها قيام المصارف تبنى استراتيجية واضحة المعالم مناسبة لعمل المصرف وكفيلة بتحقيق أهدافه والعمل على اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات والتخفيف من الإجراءات والآليات وبما لا يتعارض مع الإطار العام للسياسة التي يضعها البنك المركزي.

^{*} بحث مشترك مع الباحثة رشا قاسم سعيد/ جامعة بغداد مقبول للنشر في مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم بالكتاب ٢٠٢٩ في ٢٠٢٩/٣/٢٧م.

The influence of organizational facfors 7S's in banking services /
Exploratory applied study of a sample of private Iraqi banks
Abstract

The current study was based on the two variables which interact with each other to form it's general framework: Organizational factors and Banking services). The study started from a problem which had been expressed by a number of questions, aimed at the impact of the organizational factors in banking service. The study included the bank of the Middle East and the bank of Baghdad and some of their branches in Baghdad. A sample of upper, middle and lower rank of directors was used in the study. They were totally around (69) views. Descriptive and analytic approach was used in the study to show the characteristics of the sample which had been studied. Many statistical information processing were used including correlation (Pearson) to select the correct hypothesis link. It was relied on simple decline linear to select the correction of the hypothesis impact. The study found the existence of the effect of a statistically significant for the regulatory factors combined in the banking systems; most effective was the information systems, while the results showed no effect for independent dimensions of the organizational structure and shared values in the banking service. The study concluded a set of recommendations, notably, the banks must adopt a clear strategy suitable for the work of the bank and capable of achieving its goals and working on, to involve employees in decision-making process as well as the reduction of the procedures and mechanisms but not inconsistent with the public policy established by the Central bank.

دراسات وابحاث في جودة تسويق الخدمات المصرفية المبحث الاول: منهجية البحث

يهدف هذا المبحث إلى تعرف مشكلة البحث والمناهج المعتمدة لمعالجتها وأهمية البحث العلمي والعملي والأهداف المتوخاة منه وكالآتي :أولاً:- مشكلة البحث

إنّ البيئة المصرفية مليئة بالتحديات التنافسية التي تجعل معها استحالة ديمومة أي ميزة تنافسية لاسيما تلك المتعلقة بالجوانب التكنولوجية ، إذ سرعان ما يجرى تقليدها ، لذا أصبح التركيز على جوانب أخرى يصعب تقليدها ضرورة يتطلب العمل عليها وتطويرها ، فالموارد في حد ذاتها إذا ما أحسن استخدامها تُعد مصدر لميزة تنافسية ، إذ أن الموارد ليست مادية أو مالية فحسب ، فتركيز الإدارة على التنظيم والسلوك الذي يقود إلى إنتاج خدمات متميزة لعلها تشكل مصدراً للتميز على المنافس ،كما أن تكامل وانسجام تلك العناصر وإدراك ودرجة اهتمام المصارف لكل عنصر فيها يولد اختلاف في نوعية الخدمات المقدمة ، لذلك تكمن مشكلة البحث في بولد اختلاف في نوعية الخدمات المقدمة ، لذلك تكمن مشكلة البحث في مشكلة البحث بصورة أكثر وضوحاً من خلال طرح التساؤلات الآتية: مشكلة البحث بصورة أكثر وضوحاً من خلال طرح التساؤلات الآتية: هل تهتم إدارة المصارف المعنية بالدراسة بالمستوى ذاته في كل بعد من الأبعاد التنظيمية؟

هل تؤثر العوامل التنظيمية S's بالخدمة المصرفية المقدمة في المصارف عينة الدراسة؟

تُانياً: منهج البحث

اعتمدت الدراسة منهج المسح الاستطلاعي ، وهو المنهج الذي اتسم بأقران وصف الظاهرة بتحليلها من أجل استخلاص النتائج الخاصة بها، وكونه يركز على استطلاع آراء المديرين ،إذ يعتمد على تشخيص الموقف وتحليله وصولاً إلى استخلاص النتائج ، ورصد المؤشرات الأساسية ، وقد استخدم المنهج الوصفي بالاعتماد على الأساليب الإحصائية، وتم الاستعانة بالبرنامج الاحصائي الجاهزة (spss) لمعالجة البيانات واستخراج النتائج

ثالثاً: أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من كون الصناعة المصرفية تعمل في بيئة متداخلة وسريعة التغيير كما اصبح التنافس في المصارف على مواكبة التكنولوجي يلقي بتحدياته على عاتق الإدارة، ومن هنا أصبح من الأهمية التركير على العناصر غير المادية واعتبارها مصدر لتحقيق ميزة تنافسية فضلاً عن ذلك إنَّ أهمية البحث تتلخص بالآتى :-

من كونها تبحث في المواضيع الحديثة نسبياً ، وهي العوامل التنظيمية 7S's وتأثيرها في الخدمة المصرفية ، لذلك فأن اخضاعها للدراسة التطبيقية يعطيه مزيداً من الأهمية خاصة في ظل الظروف والمتغيرات البينية المتسارعة.

إنّ الدراسة تسلط الضوء على جوانب مهمة من العمل الإداري والذي له يأخذ الاهتمام الكافي

ب - لمحدودية الدراسات المتعلقة بالعوامل التنظيمية مجتمعة يسعى البحث الحالي إلى تقديم إطار نظري تطبيقي يُعد نقطة بداية متواضعة لباحثين أخرين في دراساتهم في المستقبل.

رابعاً: أهداف البحث

تعرف طبيعة التوجه التنظيمي والستراتيجي لإدارة المصارف.

بيان الأهمية النسبية لكل بعد من الأبعاد التنظيمية للبيئة الداخلية .

ج- بيان علاقة كل بعد من الأبعاد التنظيمية وأثرها في الخدمة المصرفية .

خامساً: فرضيات البحث

جرى صياغة الفرضيات على النحو الآتى:

الفرضية الرئيسة الأولى:

هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العوامل التنظيمية 7S's والخدمة المصرفية.

انبتقت عن هذه الفرضية سبعة فرضيات فرعية وهي :-

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستراتيجية والخدمة المصرفية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي والخدمة المصرفية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموارد البشرية والخدمة المصرفية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أساليب القيادة والخدمة المصرفية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات والخدمة المصرفية.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيم والخدمة المصرفية
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظم المعلومات والخدمة المصرفية.

الفرضية الرئيسة الثانية:

تؤثر العوامل التنظيمية S'S تأثيراً معنوياً في الخدمة المصرفية انبثقت عن هذه الفرضية سبعة فرضيات فرعية، وهي :

- تؤثر الستراتيجية تأثيراً معنوياً في الخدمة المصرفية .
- يؤثر الهيكل التنظيمي تأثيراً معنوياً في الخدمة المصرفية .
- تؤثر الموارد البشرية تأثيراً معنوياً في الخدمة المصرفية .
 - تؤثر أساليب القيادة تأثيراً معنوياً في الخدمة المصرفية .
 - تؤثر المهارات تأثيراً معنوياً في الخدمة المصرفية .
 - تؤثر القيم المشتركة تأثيراً معنوياً في الخدمة المصرفية .
 - تؤثر نظم المعلومات تأثيراً معنوياً في الخدمة المصرفية.

سادساً: مصادر جمع المعلومات والبياتات

وتتضمن أدوات وسائل جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وهي:

١- الزيارات الميدانية للمصارف عينة البحث لغرض الحصول على البيانات.

٢- الاستبانة: غدت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وجرى إعدادها من خلال المسح الميداني للكتب العربية والأجنبية والتي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة، والقيام باختيار ما هو مناسب لمتغيرات الدراسة وأبعادها، فضلاً عن إجراء تعديلات على الفقرات المختارة وتكييفها بحسب توجهات الدراسة الحالية، وذلك لضمان الوضوح والموضوعية

سابعاً: اختبارات الصدق والثبات

أجريت على الاستبانة عدة اختبارات لغرض التحقق من صدقها وتباتها وعلى النحو الآتي:

- اختبار الصدق الظاهري:

لمعرفة الصدق الظاهري تم توزيع الاستبانة على عدد من الأساتذة المحكمين وفي مختلف الاختصاصات من أجل تعرف الثغرات والصعوبات التي قد تواجه الباحثة من أبعادها وموازينها. وفي ضوء الملاحظات والمقترحات المقدمة، جرى تعديل الاستبانة لتصبح أكثر دقة وتعبيراً عن واقع عمل المصارف عينة الدراسة.

- اختبار ثبات الاستبانة:

تم اختبار معامل الثبات باستخدام مقياس التجزئة النصفية (Split-Half)عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجة الأسئلة الزوجية وكانت قيمته (0.89) وهو أعلى من القيمة المحددة والبالغة (0.67)، لصلاحية الاستبانات بموجب معادلة سيبرمان-براون مما يعني أن الاستبانة ذات ثبات عالى.

ثامناً: مجتمع البحث:

تتناول الدراسة مصرفين من المصارف العراقية الخاصة هما مصرف الشرق الاوسط ومصرف بغداد للأسباب الأتية :

طول مدة العمل لكلا المصرفين ، إذ أن المصرفين مجتمع البحث من اوائل المصارف الخاصة المؤسسة في العراق .

تاسعاً: حدود البحث

- الموضوعية: وجه البحث في موضوعه لدراسة العلاقة بين العوامل التنظيمية والخدمة المصرفية.
- الحدود المكانية: تحقيقاً لهدف البحث واختبار فرضياتها تم اختيار مصرفي الشرق الاوسط وبغداد لتحقيق الأهداف المرجوة بشأن موضوع البحث.
- الحدود الزمانية: جرى توزيع الاستبانة بتاريخ (٢٠١١/٨/١٥) وجرى جمعها بتاريخ (٢٠١١/٩/١٥) (الملحق).
- الحدود البشرية: العينة التي اختيرت كانت تمثل القيادات في الإدارة العليا والوسطى والإشرافية في مصرفي الشرق الاوسط وبغداد.

المبحث الثاني:- العوامل التنظيمية والخدمة المصرفية

١- العوامل التنظيمية Organizational factors

تجد الإدارة نفسها من وقت لأخر أمام تحديات جديدة اقتصادية وسياسية وتقنية ، مما يتطلب منها امتلاك رؤية وفلسفة شمولية معاصرة يُجرى فيه الموائمة بين هذه التحديات والعوامل التنظيمية ، ومما يزيد أهمية تك العوامل كونها المحددات الرئيسة لنجاح المنظمات أو فشلها من خلال دفع اعضائها إلى الالتزام بالعمل الجاد والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحسير الاداء والخدمة وتحقيق ميزة تنافسية إذا ما أحسن استغلالها بما يلبي الاستجابة السريعة والملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف الأخرى ، لذلك سيتم التطرق لتلك العوامل من خلال أنموذج قدمته مجموعة مكنزي الاستشارية (Consulting firm Mckinsy and company) عُرف بالسمها يهتم ببيان العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة الضرورية لأي بالموارد البشرية ، الأنظمة ، المهارات ، القيم المشتركة ، الأساليب)(بر حبتور،۲۰۰۷ : ۲۵۸ - ۲۰۹) و (الغالبي & ادريس،۲۰۰۷ : ۲۵۸ - ۲۰۹)

اولاً: الستراتيجية Strategy

1 - تعریف الستراتیجیة Definition of strategy

أوجز (ميشيل ارمستروتج،٢:٢٠٠٧) إنّ الاستراتيجية تحدد وجهة نظر التنظيم لتحقيق هدفه وانجاز مهمته يرى (Schermerhorn,Jr,1999:15) إن الاستراتيجية هي (خطة على المدى الطويل وتخصيص استخدام موارلامنظمة لتحقيق أهدافها مع ميزة تنافسية مستدامة)

2-الإدارة الستراتيجية Strategic management

ينظر (David,2011:37) للإدارة الستراتيجية بأنها (فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقويم القرارات الوظيفة المتقاطعة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها)،

ويعرف (Williams,2003:20) الإدارة الاستراتيجية بأنها (تحليل القرارات والإجراءات التي تتولى المنظمة القيام بها من أجل إنشاء وإدامة المزايا التنافسية.

3- مراحل الإدارة الستراتيجية Stages of Strategic management هي مجموعة من الخطوات المنظمة والمتكاملة والمترابطة التي يؤدي إتباعها الوصول إلى الستراتيجية المختارة ومن ثم تنفيذ تلك الستراتيجية ، وقد أفرزت البحوث والدراسات العديد من النماذج لمراحل الإدارة الاستراتيجية يمكن ايجازها بالآتي:

ا- صياغة الستراتيجية Strategy Formulation , وتتضمن: (الرؤيا Vision، رسالة المنظمة mission ، تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة SWOT ، وضع الأهداف Strategic Choice) ب - اختيار الستراتيجية Strategic Choice

إنّ تحليل واختيار الستراتيجية تسعى إلى تحديد مسارات بديلة للعمل من شأنه تمكين المنظمة من تحقيق رسالتها وأهدافها (David,2011:207) ، ويتفق الكتاب والباحثين بأن هناك نماذج شائعة للخيار الستراتيجي ومنها إنموذج (Miles&Snow,1978) الذي:

يعد من أكثر الخيارات الستراتيجية شيوعاً واستخداماً في الدراسات النظرية والعلمية. (Daft,2001:62)

ج- تنفيذ الستراتيجية Strategy implementation

يعرف (Glueck & Jauch, 1988: 6) تنفيذ الستراتيجية بأنها سلسلة من الفعاليات والأنشطة المتعلقة بترجمة البدائل الستراتيجية المختارة إلى متطلبات الهيكل التنظيمي المناسب وبناء الخطوط والسياسات المناسبة لجميع فعاليات ووظائف المنظمة).

د- تقییم الستراتیجیة Evaluation of the strategy

تهدف عملية التقييم التأكد من التنفيذ الناجح للستراتيجية وتحقيق الأهداف الموضوعة في إطار رؤية ورسالة المنظمة والوقوف على أي مشكلات

تكون قد عاقب التنفيذ والعمل على حلها حتى لا تتكرر في المستقر (محمود،١٦٢:٢٠١) ،وأن عملية التقييم الاستراتيجي تنطوي على ثلات مهام أساسية هي: (David,2011:319)

١- مراجعة القواعد الأساسية للمنظمة.

٢- مقارنة الأداء المتوقع مع النتائج الفعلية.

٣- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

واستناداً لما تقدم من مفاهيم وأفكار يمكن القول أن الاستراتيجية تقنية ذكية لتكيف المنظمة مع بيئتها يمكن من خلالها إنتاج الخطط لتحقيق أهداف المنظمة ضمن البيئة التنافسية لضمان بقاء المنظمة ونموها أطول منة ممكنة، ويمكن وصف الإدارة الاستراتيجية بمجموعة العمليات التي تتولاه الإدارة العليا وتتضمن صياغة رؤية ورسالة المنظمة ووضع الأهداف وإجراء تحليل البيئة الداخلية والخارجية واختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق تلك الأهداف ،ثم تنفيذ الاستراتيجيات وتقويمها ، وتتميز هذا العمليات بأنها متعاقبة ومتداخلة ومتبادلة التأثير وبالإمكان تعديله وتطويرها حسب الحاجة .

Organizational structure تُانياً الهيكل التنظيمي

1- تعريف الهيكل التنظيمي الهيكل التنظيمي بأنه (إطاريتم من خلاك عرف (طه،٢٠٠٦: ٤٢٨: ٢٨: ٤٢٨: ١٠٠٤) الهيكل التنظيمي بأنه (إطاريتم من خلاك التعرف على العلاقات التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل ونطاق الأشراف المطبق داخله وأسس تجميع هؤلاء الأفراد والأنشطة في أقسام عمل) ويرى (Mcshan&Glinow,2007:233) إنّ الهيكل التنظيمي يشير إلى (تقسيم العمل فضلاً عن أنماط التنسيق والاتصالات والسلطة الرسمية)، والهيكل

2- أبعاد الهيكل التنظيمي organizational Dimensions structure تُعبر أبعاد (Dimensions) الهيكل التنظيمي عن الخصائص الداخلية للمنظمة ، ويمكن بوساطتها وضع الأساس لتقييم ومقارنة المنظمات فيما

بينها (Daft,2001:174) وتناول العديد من الباحثين جملة من الأبعاد الهيكلية مثل نطاق الإشراف (Span of Control) ،التخصيص الهيكلية مثل نطاق الإشراف (Specialization) ،الرسمية (Specialization) ، المكون الإداري (Formalization) ، تفويض التعقيد (Centralization) ، المركزية (Centralization) ، تفويض الصلاحية (Delegation of authority) ، ومن هؤلاء الباحثين (Dones,) ؛ (Hatch, 1997) ؛ (Daft, 1992) ؛ (Hall, 1992) ؛ (1990) ، لكن أغلب الباحثين أتفقوا إنّ العناصير والأبعاد الثلاثة التي تعتمدها المنظمة في إعداد هيكلها التنظيمي هيي (الرسمية ، المركزية ،التعقيد).

إنّ قبول هذه العناصر الثلاثة باعتبارها عناصر أساسية في الهيكل التنظيمي من قبل العديد من الباحثين والمنظرين في المنظمة، لا يعني أن الجميع متفق على ذلك رغم انتشارها بينهم إلى حدٍ كبير (السالم، ٥٩:٢٠٠٨).

١- الرسمية Formalization

ينظر (Bowditch&Buono,2001:254) إلى الرسمية بأنها (درجة اعتماد المنظمة القواعد والإجراءات لتوجيه سلوك موظفيها)، وكان (Mcshone&Glinow,2007:237) قد أشار إلى أن الرسمية هي (عملية توحيد إجراءات العمل كآلية للتنسيق). وكان (Rousseau, 1978:521) قد توصل إلى أن الرسمية تميل إلى قتل الإبداع وتؤدي إلى نقص الاتصالات داخل المنظمة.

٢- المركزية واللامركزية السلطة الرسمية التي تمتلك صلاحية أتخاذ القرار تشير المركزية إلى السلطة الرسمية التي تمتلك صلاحية أتخاذ القرار والمتكونة من مجموعة صغيرة من الأفراد عادة هم في قمة الهرم التنظيمي وأن معظم المنظمات غالباً ما تبدأ مع هياكل مركزية ومع نمو تلك المنظمات وتنوع وتعقيد بيئتها تميل إلى اللامركزية

(Robbins,1990:104)، ويرى (طه٢٠٠٦:١٥٥) إن المركزية تشير (في درجة تركيز سلطة اتخاذ القرارات ذات الصلة).

ت- التعقيد Complexity

يذكر (Bowditch&Buono,2001:252) ان التعقيد يشير إلى عدد مختلف من المكونات أو درجة التمايز الموجودة في منظمة معينة ، فكلما تعديت المستويات الإدارية وتزايدت أعداد أقسام العمل التي تتكون منها المنظمة وتشتت وحداته التنظيمية في أماكن جغرافية متفرقة كان ذلك مؤشراً على ارتفاع درجة التعقيد التنظيمي

٣- خيارات التصميم التنظيمي

الهيكل الآلي Mechanistic forms

يشير هذا النوع من الهياكل إلى الطابع الروتيني مع مركزية في اتذ القرارات وقواعد رسمية عالية، ويكون التصميم الآلي أكثر فاعلية في المنظمات الكبيرة التي تتصف بالبساطة والثبات ويشير (Schermerhorn إنه غالباً ما تُستخدم الهياكل الآلية في شركات السيارات والمصارف وشركات التأمين ومنظمات تجارة التجزئة والدوائر الحكومية.

٣- الهيكل العضوي Organic forms

يذكر (Dess,et al,2007:238) إنّ المنظمات التي تمتلك هياكل عضوية غالباً ما تكون لديها خصائص معاكسة لتلك الخصاص الموجودة في المنظمات ذات الهياكل الآلية ، فالهياكل العضوية تتميز باللامركزية في صنع القرار والطابع الرسمي منخفض ، وعادةً ما تكون فعالة في المنظمات التي تعمل في بيئات متغيرة لا يمكن التنبؤ بها . (Schermerhorn,2011:408).

2- العوامل الظرفية للتصميم التنظيمي Conditional factors of organizational design

معظم نظريات السلوك التنظيمي والمفاهيم والأفكار التي تعمل بكفاءة في حالات معينة أو في منظمة ما قد لا تعمل بنفس الكفاءة في حالات أخرى أو منظمات أخرى ومن هذه المفاهيم الهيكل التنظيمي أذ يرى (Mcshan&Glinow,2007:244) أن شكل التصميم التنظيمي مشروط بعدد من المتغيرات هي:-

Environment • البينة

يرى (البرواري والبرزنجي،٢٠٠٨:٥) أن للبيئة الخارجية أهمية للمنظمة لا يمكن أنكارها في عملية التصميم التنظيمي ، أما في ظل بيئة غير مستقرة التي تكون العناصر فيها أكثر ديناميكية وأقل قابلية للتنبؤ، إذ التغييرات تحدث بشكل متكرر ، في هذه الحالة يجب أن تكون القرارات المنظيمية مرنة وتستجيب للتغير على آفاق زمنية قصيرة نسبيا، المنظيمية مرنة وتستجيب للتغير على آفاق زمنية قادرة على التكيف مما يتطلب بالمقابل تصاميم عضوية قادرة على التكيف (Pittinger,2000:221) بانه ليس هناك شكل تنظيمي أفضل من الآخر ، إذ أن كل شكل مرتبط بنوع البيئة التي يوجد فيها هذا التنظيم.

Technology التقانة

في السياق التنظيمي غالباً ما يؤثر الإبداع التقني بتغيير كبير في الإدارية التنظيمي ، إذ أصبحت التقنية معقدة فغالباً ما تضطر النظم الإدارية والتنظيمية أن تُمتد لاستيعابها ، ويذكر إن البحوث تشير إلى أن التكنولوجيا من المرجح لن تؤد وظيفتها كميزة تنافسية إلا إذا تفهمت الإدارة الحاجة إلى إعادة تصميم عملياتها والهياكل التنظيمية لاستغلال الفوائد الكاملة للتقنية (Bowditch&Buono,2001:260)

ت- حجم المنظمة Size of the organization

يتفق أغلب الباحثين على أن حجم المنظمة هو مجموع مسالعاملين في المنظمة ويذكر (Mcshan&Glinow,2007:245) الهياكل التنظيمية تختلف في المنظمات الكبيرة عنها في المنظمات الأسعم أن النظمات الأسعم أن إذ يزيد عدد الموظفين في المنظمات كبيرة الحجم وكالكبيرة تميل إلى المنصف (Schermerhorn,2005:280) ذكر بالرغم أن البحوث تشير إلى المنصف الكبيرة تميل إلى استخدام الهياكل الآلية ،لكن من الواضح ان المنصف الكبيرة ذات قواعد رسمية عالية وفي نفس الوقت تميل الى اللامركزية والعضوية، ومن المهم عند تصميم الهياكل التنظيمية فهم الأثار المراعل المنطق المهاد تلك الهياكل بمرور الوقت ومن خلال مراحل النمو المحتوية، ومن المهم عند تصميم الهياكل التنظيمية فهم الأثار المراعل على اعتماد تلك الهياكل بمرور الوقت ومن خلال مراحل النمو المحتوية، ونطاق إشراف أكثر، بمعنى أنها تتبنى التصميم العضوية غير الرسمية ونطاق إشراف أكثر، بمعنى أنها تتبنى التصميم العضوية (طه، ٢٠٠٦ : ٢٠٠١).

ت- الستراتيجية Strategy

توصل Chandler إنّ الشركات عادةً ما تبدأ عملياتها مع منتج واحد خدمة واحدة (ستراتيجية التركيز) لتحقيق أهداف وغايات المنظمة وبالتالي فإنها عادةً ما تستخدم الهياكل البسيطة التي تميل إلى المركزية وانخفاض التعقيد والرسمية لكن مع نمو وتطور الشركة تتجلى الحاجة الوضع ستراتيجية جديدة ووجد Chandler أن الهياكل المركزية تصبح عيا عملية للتعامل مع التعقيدات والإضافات في المنظمة وأن هناك حاجة الوهياكل تنظيمية جديدة أكثر

لامركزية (Bowditch&Buono,2001:152)،

ويوضح (Mcshane&Glinow,2007:246-247) إنّ الهيكل يتع الستراتيجية أصبح المنظور السائد للسياسات النجارية وللإدارة الستراتيجية إنّ اختيار أي من هذه الستراتيجيات أو غيرها تؤدي إلى اعتماد الهيكر

التنظيمي المناسب ويرى (Bowditch& Bueno,2001:57) ان الهيكل التنظيمي يتأثر بكل من الحجم والتكنولوجيا والبيئة في حين أن ستراتيجية المنظمة قد تعيد تشكيل هذه العناصر وتخفف علاقاتهم بالهيكل التنظيمي، ثالثاً: - المهارات Skills

تعريف المهارات وأنواعها Definition of skills and types يرى (Schermerhorn, Jr., 2011:16) بأنها (القدرة على ترجمة المعارف الى نتائج في الاداء المطلوب)، وقد صنف الباحث روبرت كارتز في جامعة هارفارد المهارات الأساسية للمديرين إلى ثلاث فئات هي:

١- المهارات الفنية Technical skills

هي القدرة على استخدام المعارف والأساليب والمعدات اللازمة لإداء مهام محددة أكتسبت من الخبرة والتعليم والتدريب(Hersy et al.,2008:22) (Schermerhorn, Jr.,2005:24) أما المهارات اللازمة لبنك إستثماري فأنها تتمثل في الأفراد القائمين بتحليل الفرص الإستثمارية ، التشريعات الضريبية وهكذا (شريف واخرون ،۸۱: ۲۰۰۸).

Y- المهارات الإنسانية Human skills

هي (القدرة على الفهم والتحكم بسلوك الأفراد والقدرة على التواصل معهم وتنسيق وتحفيز الأفراد للعمل كفريق متماسك) (Jones&George,2008:21) ويذكر (السالم وصالح ، ٢٠٠٢: ٣٤) أن المهارات الإنسانية (هي مهارات سلوكية أو ما يسمى بفن التعامل مع الآخرين مثل مهارات الاتصال ، حل الصراعات ، التفاوض وتكوين العلاقات الاجتماعية) ، وحدد Bien et) المعارات الإنسانية بخمسة نقاط هي:- الوعي الذاتي / التنظيم الذاتي / الحافز / التعاطف / المهارات الاجتماعية.

٣- المهارات الادراكية Conceptual skill

يقصد بها قدرة المدير على التفكير المجرد وبطريقة موضوعية (شريف وآخرون،٨٢: ٢٠٠٨)، ويرى (Herse et al.,2008:9) أن المهارات الادراكية هي (القدرة على فهم تعقيدات التنظيم العام وهذه المعرفة تسمح

للشخص أن يتصرف وفقاً لأهداف المنظمة ككل) ويص (Schermerhorn, Jr., 2005:24) المهارات الادراكية القدرة على التفكي النقدي والتحليلي وأنها تنطوي على قدرة في كسر المشاكل إلى أجر أصغر والوقوف على العلاقات بين الأجزاء لاسيما ونحن مقبلون للتعد مع مشاكل أكثر غموضاً وقد تكون عواقبها كبيرة على المدى الطويل مزيج المهارات بالنسبة للمستويات الإدارية of skills for

managerial levels

المزيج المناسب من هذه المهارات تتفاوت حسب الحاجة والمستوي الإدارية (Hersey et al., 2008:9) إذ تعد المهارات الفنية في مستوي الأهمية لمديري المستوى الأول لأنهم يقضون معظم وقتهم مع العاملين = أما بالنسبة للمهارات الانسانية والذكاء العاطفي يري (Schermerhorn, Jr., 2005:24) بأنها بالغة الأهمية لجميع المستويات الإدارية وباستمرار.

رابعاً:- القيم المشتركة Shared values

تعریف القیم concept and definition of values

يعرف (Kreitner&Kinacki,2007:78) القيم بأنها (المعتقدات الراسخة لكيفية التصرف واتخاذ القرارات)، ويعرف (القريوتي، ٢٠٠٩ : ١٧٧) الح بأنها (المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها) ، ويري (Mcshan&Glinow,2007:254) أن القيم هي (النماذج العقية المشتركة التي يعتمد عليها الناس لتوجيه تصوراتهم وسلوكياتهم).

مصادر القيم Sources of values

يذكر (Gibson et al.,2003:32) إنه يتم تمرير القيم من جيل إلى آخر وتوصيلها من خلال أنظمة التعليم والأسر والمجتمعات والمنظمات المحلية ويتفق (المغربي،٢٠١٠ :١٥٨) أن القيم تنمو وتتطور من خلال العائلة والاصدقاء والمدرسة والتعاليم الدينية ومكان العمل، إذ أن القيم لا تأتى مر فراغ فهي مستمدة من البيئة بمعناها الواسع.

الفرد والمنظمة والصراع القيمى

القيم من العناصر الاساسية لتكوين الثقافة الشخصية فهي تؤثر تأثيراً كبيراً في حياة الأفراد بوصفها أحدى المكونات الأساسية للشخصية ، كما أن للقيم دور في تشكيل ثقافة المنظمة وبالتالي فأن الموائمة بين القيم الشخصية وقيم المنظمة قد بؤدي إلى تحسين بيئة العمل والرقي بأداء العاملين ، (Kreitner&Kinicki,2007:174) ، اما القيم التنظيمية هي المعتقدات الأساسية للمنظمة وجوهر فلسفتها لتحقيق النجاح وتعكس وجهة النظر الأساسية للملوك المقبول من اعضائها وتُرسل بشكل صريح إلى الموظفين والمديرين على أمل ان هذه القيم سوف تؤثر في سلوكياتهم والمديرين على أمل ان هذه القيم سوف تؤثر في سلوكياتهم (Bowditch&Buono,2001:174)

ويرى (Mcshane&Glinow,2007:255) إنّ التعارض بين القيم الشخصية والقيم الأساسية للمنظمة من المحتمل أن يولد النزاع أو الشقاق بين الموظفين ، ويرى (Gibson et al.,2003:32) إنّ القيم السائدة في المجتمع لها تأثير على القيم التنظيمية بسبب الطبيعة التفاعلية للعمل مع المحيط.

خامساً:- الموارد البشرية Staff

هناك اعتراف بالدور الهام الذي يضطلع به العاملين في النجاح التنظيمي إذ تعد المنظمات الأفراد أهم الأصول لديها (Robbins&coulter,2007:322) ويتفق (ارمسترونج ، ٢٠٠٩: ٩٦) في أن الموظفين عبارة عن أصول قيمة ، فالاعتقاد الرئيس الذي يدعم إدارة الموارد البشرية هو أنه يمكن تحقيق الميزة التنافسية الممتدة من خلال الموظفين ، ولذلك يجب اعتبارهم موجودات ثمينة يمكن استثمارها ، وبالتالي ارتفاع قيمتها وليس مجرد تكاليف متغيرة ويرى (Newstrom&Bittel,2002:157) إن الموظفين هم مورد المنظمة الأكثر حيوية وفي نفس الوقت يُعد مورد مكلف.

خصائص الموارد البشرية كميزة تنافسية

أورد كل من (NOE et al.,2004:4) (Bateman&Snell,2002:3) (NOE et al.,2004:4) وعامر ۲۰۱: ۲۷) مجموعة من الخصائص للموارد البشرية باعتبار ميزة تتنافس عليها المنظمات:

1- الموارد البشرية ذات قيمة: ذلك ان الموظفين الذين يؤدون اعمله بجودة عالية قد يساهم ذلك في خفض التكاليف او تقديم شيء فريد مر نوعه.

٢- الموارد البشرية النادرة: بمعنى إن الأشخاص الذين لديهم مستويات عالية من المهارات والمعارف غير متوفرة بكل الاحوال وعند الطلب ويجوز للمنظمة أن تقضي شهوراً في البحث عن مدراء موهوبين أو ذؤتي خبرة

٣- الموارد البشرية من الصعب تقليدها : فالقدرات والمهارات لايمكر نسخها من قبل الآخرين .

3- العُنصر البشري عنصر ابتكاري خلاق ، إذ أن العُنصر البشري مر العُنصر المعنوب بين عناصر جامدة ولهذا العُنصر إقبال على التعلق وتطوير قدراته ، فعندما يكون العنصر مدرب تدريباً جيداً يكون عرالصعب لأى عُنصر آخر مجاراته

مما ورد يستدل على أن هناك اتفاق على أن الموظفين من أهم العناصر و الحدة من العناصر المهمة في المنظمة لذلك كان لابد من وجود منبد متماسكا لإدارة تلك الموجودات القيمة إدارة الثقافة أي كل ما يتعلق بإدرة السلوك والقيم وعمليات تكييف الموظفين مع المنظمة وتطوير المذالتعاوني وعلاقات العمل.

السلوك الانسانى والتكييف داخل المنظمة

عندما يبدأ الشخص العمل في المنظمة فإنه يجد من الضروري أن يتكيف ويتأقلم مع متطلبات العمل والقوانين وإجراءات التنظيم ومع خاصية سلوك الرؤساء والزملاء ومع الغموض في الوضع الكلي للعمل ، وهنا فأن التكيف مطلوب على أنه نوع من ردود الفعل على العديد من الصراعات والاحباطات والإنفعالات والقلق الذي يواجهه بشكل مستمر ، وهكذا فإنه يتضح لنا مدى اتساع المجال الذي يعمل فيه السلوك الانساني في التنظيم نتيجة الاختلافات في القيم والأهداف والكفاءات والإدراكات والحاجات نتيجة الاختلافات في القيم والأهداف والكفاءات والإدراكات والحاجات (المغربي، ٢٠١٠ : ١٦٥)، ويرى (Maanen & Scnein) أن عملية التكيف تتشكل في ثلاث مراحل الأولى قبل دخول الفرد المنظمة والثانية خطوة مواجهة الواقع ومن ثم التغيير والتكييف وفقه (عباس، ٢٠٠٣).

تدریب العاملین Employees training

ينصرف التدريب إلى كونه الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على مزاولة وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأشخاص أو الأشياء أو المواقف بطريقة جديدة (عباس، ٢٠٠٣:١٠٧)، ويرى (المسترونج،٢٠٠٧:١٠٧) إنه يمكن تعريف التدريب بشكل متعدد على أساس السلوك خلال التجربة وانتقال المهارات والمعرفة من هؤلاء الذين يمتلكونها إلى من لا يمتلكونها.

أهمية التدريب Training importance

يتفق غالبية الباحثين إنّ للتدريب أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين فضلاً عن أهميته في تطوير العلاقات الانسانية ، فالتدريب يحقق ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة عن طريق زيادة مهاراتهم وقدراتهم وبالتالي يؤدي إلى رفع مستوى الاداء ويحقق أهداف المنظمة.

ب- تحديد الحاجات التدريبية Training needs

حدد (NOE & Others,2004:201) الحاجة إلى التدريب من خر تحليل عناصر المنظمة وهي: (تحليل المنظمة، تحليل مستوى الأفرك التحليل الشخصي)، تحليل المهمة)

مما ورد يعد التدريب من أهم النشاطات الخاصة بإدارة الموارد البشرية خاصة في ظل التغيير السريع في أساليب العمل والتكنولوجيا والتي تنطف تنمية القابليات والمهارات والقدرات وفق الاحتياجات المعاصرة.

سادساً:- أساليب القيادة Leadership styles

يشير فيدلر (Fiedler) إن استخدام مصطلح أسلوب القيادة يعني بذلك الطريقة التي يتصرف بها القائد عموماً تجاه أتباعه ومع ذلك يفترض (Fiedler) أيضاً أن الأساليب ترتبط باحتياجات القادة وشخصياته الأساسية (Williams, 2003:658)

معايير تصنيف أساليب القيادة

بالرغم من تعدد التصنيفات لأساليب القيادة ، فإن أكثر المعايير شيوعاً في الفكر الاداري يركز على معياريين :

المعيار الاول: من حيث مصدر السلطة

القيادة الرسمية Formal leadership هي القيادة التي تمارس مهامه وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين).

القيادة غير الرسمية Informal leadership تظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية ويؤثر في توجيه سلوك الآخرين (الحسيني، ٢٠٠٩ : ٦٤) المعيار الثاني: من حيث أسلوب القائد

القيادة الأوتوقراطية Autocratic leadership

كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الاوتوقراطية يدور مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على العمل (كنعان ،٢٠٠٩ : ١٥٣) ويشير (

قنديل ، ٠٠١٠٠ (٤١) إن الدراسات دلت على أن القادة من هذا الطراز لا يستخدمون جميعاً السلطة التي بين أيديهم بالدرجة نفسها والشدة وإنما يتفاوتون

القيادة الديمقراطية Democratic leadership

يستند هذا الأسلوب من القيادة على مشاركة العاملين مرؤوسيهم في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي والمشاركة في وضع الخطط والسياسات ويساعد هذا الأسلوب أو النمط على إفساح المجال للأبداع والابتكار (الفريجات، ٩٠٠ : ٢٤١)، ويذكر (محمود، ٢٠١١ : ٢٤١) بأن أهم الملامح التي تميز هذا النمط من أنماط القيادة هي الرأفة في التعامل مع المرؤوسين واعطائهم الأوامر بطريقة مستحبة.

القيادة المنطلقة/ غير الموجهة Laissez - Fair leadership

يصفها (محمود، ٢٠١١) بالقيادة الحرة الفوضوية، إذ يرى إنه يكون للمرؤوسين الحق في اداء الأعمال وفقاً للأسلوب الذي يرونه من وجهة نظرهم أفضل ، ويرى (العجمي، ٢٠٠٨) هي القيادة التي تترك للآخرين الحبل على الغارب دون تدخل في شؤونهم ، ويشير (القريوتي، ٩٠٠٢: ٢٠٠١) يتميز هذا الأسلوب بتنوع السلوك وتذبذبه ، إذ يكشف أساليب القيادة مظاهر الهزل والتسيب رغم حرية العاملين والتساهل الذي تتخذه الإدارة طريقاً لها فان رضا العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفض جداً.

أساليب حديثة في القيادة

ظهرت في السنوات الأخيرة نماذج سلوكية يمارسها القادة الإداريين في قيادة منظماتهم ، وبالتالي كان لها الأثر الكبير في تحقيق النجاح ومن هذه النماذج القيادة التحويلية والقيادة الكاريزمية وقيادة التغيير والقيادة بضمير والقيادة الإبداعية ... الخ (الفريحات واخرون ،٢٠٠٩ : ٢٥٠)

سابعا:- نظم المعلومات Information Systems

Definition and importance تعريف وأهمية نظم المعلومات of information systems

يعرف (Loudon&loudon,2008:13) نظم المعلومات بأنها مجموعة مرافعناصر المترابطة التي تعمل معا على جمع واسترجاع ومعالجة وتخرو ونشر المعلومات لدعم عملية صنع القرار والتنسيق والرقابة والتحر والملاحظة في المنظمة ويتفق كل من(242, 1998, 1998, 1998) والملاحظة في المنظمة ويتفق كل من(Turban, 1999, 19) إنه تتحقق الأهمية لنظم المعلومات من خرك كونها محفز رئيسي لمعظم نشاطات الأعمال في المنظمات وخاصال المصرفية منها.

تطبيقات نظم المعلومات في المصارف

تتجه معظم مؤسسات الأعمال بما فيها المصارف إلى الاستفادة من النتاج الكثيرة التي توصلت إليها التكنولوجيا وتطبيقاتها في مجال نظم المعلومات ففي المجال المصرفية إذ لم تعد أنواع الخدمات مجالاً للمنافسة بينها، بل أصبحت الآلية التي يتم فيها تقديم الخدمة هي المجال الذي تتنافس به المصارف. والأنصة الشاملة هي أحد أنواع نظم الأتمتة المكتبية التي يمكن تطبيقها في المصارف. ويعرف"(Laudon & Laudon, 2004:176) الأتمتة بأنه المصارف. ويعرف"(Laudon & Laudon, 2004:176) الأتمتة بأنه النظم والتكنولوجيات التي تساعد الموظفين في تنفيذ وظائفهم في بيئة الأعمال، مثلاً ويؤدي تطبيق هذا النظام وما فيه من تقنيات إلى مجموعة من الفوائد والمزايا في المصرف بحسب (الحسين ومجد، ٢٠٠٦ : ٨٢-٨٢)

الخدمة المصرفية Banking service

تعريف الخدمة المصرفية Definition and of banking service يعرف (عفيشات، ۲۰۰۱ : ۱٤) الخدمة المصرفية بأنها مجموعة الأنشطة والعمليات ذات المضمون النفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من قبل المصرف والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمتها النفعية ،ويعرفها (العجارمة، ۲۰۰۵ : ۲۰) بكونها نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة التي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الحيازة (الامتلاك) وليس نتيجة لانتقالها للمالك.

خصانص ومميزات الخدمة المصرفية

رغم أن هناك أتفاق حول خصائص الخدمات، لكن من الملاحظ أن هناك الختلاف في الخصائص المميزة للخدمة المصرفية ، ونظراً لطبيعة وخصوصية النشاط المصرفي من ناحية ولطبيعة الخدمة المصرفية وتعددها وتنوعها وخضوعها لتغييرات مستمرة من ناحية أخرى، نستعرض فيما يلي خصائص ومميزات الخدمات المصرفية حسب آراء بعض الكتاب، فقد عدد (حنفي وأبو قحف ٢٠٠٠، ٣٣٩) مجموعة من المزايا للخدمة المصرفية تمثلت بالآتي :

- تشعب وتعدد مجالات الخدمة المصرفية وارتباطها بجميع الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية.
- إنّ الطلب على الخدمات المصرفية هي دالة في درجة التقدم الاقتصادي للدولة إذ أن الخدمات المصرفية نشاط إنتاجي يرتبط بقضايا التنمية الاقتصادية
- إنّ الطلب على العديد من الخدمات المصرفية يتصف بالتكرار فضلا عن أن هذه الخدمات تُعد صناعة يتوافر فيها كل متطلبات وعناصر أي نشاط إنتاجي.

ويرى (آخرون) ان خصائص الخدمة المصرفية هي :

١- الخدمات المصرفية ليست مادية مجسمة وبالتالي فهي غير قابلة للتلف
 ولا يمكن خزنها .

٢- الخدمات المصرفية ليست محمية ببراءة اختراع وكل خدمة جديدة يوجدها المصرف يمكن لأخر تقليدها.

٣- الخدمات المصرفية غير قابلة للتجزئة أو التقسيم أو الانفصال تقديمها.

٤- تعتمد الخدمات المصرفية على التسويق الشخصى بدرجة كبيرة ،

فمن مناقشة العوامل التنظيمية يلاحظ أن الباحثين عدوا أن تلك العوامل التنظيمية هي مزايا تنافسية يصعب تقليدها، إذا ما اجتهدت المنظمات في استثمارها وتكييفها لصالحها وبالتالي سوف يلمس الزبون التميز عند تلقيه الخدمة أذ إن العوامل التنظيمية التي تتميز بها بيئة العمل الداخلية من شأنه أن تميز المنظمة عن غيرها وتتشكل نتيجة فلسفة إدارتها وتؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي وأسلوب عمل مناسب ،إذا ما جرى اختيارها وتشكيله وتوجيهها ايجابيا نحو تحقيق الأهداف المسطرة، وأن المنظمة باعتباره نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة لذا فأن لتلك العوامل القدرة على التفاعل مع البيئة الخارجية وبالتالي تتيح إمكانية الاستفادة من الفرص والتخفيف من التحديات البيئية مما يؤدي الى خلق التوازن والتكيف والاستقرار للمنظمة ومن ثم بقاءها ونموها وازدهارها . (الخضيري/

المبحث الثالث/ الجانب العملى للبحث

أولاً:- خصائص عينة البحث: يوضح الجدول رقم (١) خصائص عينة البحث من حيث: الجنس (حيث يتضح ان النسبة الغالبة هي الذكور) والفئات العمرية (حيث يتضح ان الفئة الاكبر هي لأعمار ٣١-٠٤ سنة) وسنوات الخدمة (يتضح ان الفئة الاوسع هي لمن تتراوح خدمتهم ما بين ٨-١٢ سنة) وإجمالي الخدمة في المصرف (الشريحة الاكبر هي لمن تتراوح خدمتهم ما بين ١١-٠٠ سنة) والمؤهل العلمي (حيث الاغلبية الساحقة لحملة شهادة البكالوريوس) والحالة الاجتماعية (واغلب افراد العينة من المتزوجين) والانحدار الاجتماعي (الاغلبية الساحقة للمتحدرين من أصل حضري).. وتتضح التفاصيل في الجدول وعلى النحو الاتي:-

جدول (١) خصائص عينة البحث

() 03-		
توزيع الخاصية	العدد	النسبة
ذكر	48	%70
انثى	21	% 30
المجموع	69	%100
30 سنة فأقل	-	-
40-31	33	%48
50-41	25	%36
أكثر من 50	11	%16
المجموع	69	%100
اقل من 3	2	%4
7-3	12	%17
12-8	30	%43
17-13	25	%36
18 فأكثر	-	_
المجموع	69	%100
ذكر المجمو 30 سنا 40-31 50-41 أكثر مر المجمو اقل من المجمو 12-8 17-13 18 فأك	ع ن 50 ع ع شر	48 21 69 ع 33 ع 25 ع 11 50 ن 69 ع 2 3 12 30 25 - ثر

- (11 (be i		
٤	اجمالي	أقل من 5	-	-
	الخدمة	10-5	18	%26
	في المصرف	20-11	51	%74
		30-21	-	-
		40-31	-	-
		50-41	-	-
		المجموع	69	%100
٥	المؤ هل	اعدادية	-	-
	العلمي	دبلوم	-	-
		بكالوريوس	64	%93
		دبلوم عالي	5	%7
		ماجستير	-	-
		دكتوراه	-	-
		المجموع	69	%100
٦	الحالة	اعزب	28	%41
	الاجتماعية	متزوج	41	%59
		المجموع	69	%100
٧	الانحدار	حضري	66	%96
	الاجتماعي	ريفي	3	%4
		المجموع	69	%100

المصدر: استبانة البحث

ثانياً متغيرات الاستبانة: يوضح الجدول (٢) خلاصة متغيرات إستبانة البحث وهي كل من العوامل التنظيمية X المعروفة بـ ٥٥٦ وهي تمثل المتغير التفسيري (المستقل) في الخدمة المصرفية y وهي تمثل المتغير المستجيب (التابع) حيث يلاحظ من الجدول ان العوامل التنظيمية X تغطيها اسئلة الاستبانة من ١٠٠١ اما الخدمة المصرفية y فتغطيها الاسئلة من ٢٠٠١ وعلى النحو الاتى:-

وردت	كما	الفرعية	للمتغيرات	وتسلسلاتها	الاسئلة	275	الجدول (٢)	
							الاستبانة	

			•
أرقام الفقرات	نوع المتغير	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
12-1		الستراتيجية (X1)	العوامل التنظيمية
21-13		الهيكل التنظيمي	(X)
		(X2)	
30-22		الموارد البشرية	
		(X3)	
39-31		المهارات (X4)	
45-40	<i>'C</i>	القيم المشتركة	
	تفسيري	(X5)	
59-46	Ē:	اساليب القيادة	
		(X6)	_
70-60		نظم المعلومات	
		(X7)	
80-71	:E		الخدمة المصرفية
	Lie A		(Y)

المصدر: - استبانة البحث

غطى القسم الأول الفقرات المتعلقة بالمعلومات التعريفية لعينة البحث، والمعلومات المتبقية فقد اختصت بالفقرات التي تغطي متغيرات البحث المعدد الله على الفقرة على وفق مقياس (Likert) خمال عددها (80) فقرة، جرى صياغتها على وفق مقياس (Likert) خمال الدرجات، التي يتراوح مداها بين (1-5) والتخفيف من التحديات البيئية معلودي الى خلق التوازن والتكيف والاستقرار للمنظمة ومن ثم بقائها ونمو وازدهارها.

ثالثاً:- اختبار فرضيات البحث على مستوى التطبيق في المصارف المبحوثة

وضعت فرضيتان رئيستان بين المتغير التفسيري والمتغير المستجيب في منهجية الدراسة، وقد تفرعت هذه الفرضيات الرئيسة الى فرضيات فرعة اخرى، وبعد حصد النتائج الاحصائية التي ولدتها الاستبانة الموزعة على العينة المبحوثة، سيجري في هذا المبحث اختبار هذه الفرضيات على محاور أساسية وهي فرضيات الارتباط، وفرضيات التأثير. وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج:

أولاً: فرضية الارتباط:

جرى معالجة هذه الفرضية من خلال معامل ارتباط بيرسون (Person) - كونه التكنيك الاحصائي المناسب لمثل هكذا بيانات (البيانات المستمرة)، وفيما يأتي تفصيلاً لتحليل الفرضية الاولى.

فرضية الارتباط الرئيسة:

يوضح الجدول (١) نتائج تحليل فرضية الارتباط الرئيسة التي تمثل العلاقة بين المتغيرات الرئيسة (العوامل التنظيمية ، والخدمة المصرفية) على مستوى المصارف المبحوثة.

	ظيمية ، والخدمة المصرفية	رامل التن	ة بين العو	ا)العلاق	جدول (
	رفية	مة المص	الخد		
	t =2.8 r	= 0.36	5** ā	التنظيمي	العوامل
N =	قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة	دلالة	ا بمستوى	الجدولية	قيمة (t)
69	1,6 = (0.05)			2,3 =	(0.01)
		ايجابية	ارتباط	علاقة	=* *
			0.01	معنوية	بمستوى

يشير الجدول (١) الى وجود علاقة معنوية إيجابية بين المتغير التفسيري الرئيس (العوامل التنظيمية) وبين المتغير الاستجابي الرئيس (الخدمة المصرفية) ، إذ سجلت قيمة الارتباط (**0.36)، وظهر ان قيمة (١) محسوبة (2.8) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (١٠٠٠) ويات تقبل الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص (توجد علاقة ارتباط معنوية والعوامل التنظيمية وبين الخدمة المصرفية) وللتحقق من الفرضية وين الفرضيات الفرعية التابعة لها وكما يأتي :

= عيت الارتباط الفرعية:

*= علاقة ارتباط ايجابية

بمستوى معنوية 0.05

- في منهجية الدراسة الفرضية الرئيسة الاولى التي مفادها (هناك حقة رتباط ذات دلالة معنوية بين العوامل التنظيمية معنوياً في الخدمة ينا ، وقد تفرعت منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- وجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إيجابية بين الستراتيجية والمصرفية.
- علقة ارتباط ذات دلالة معنوية إيجابية بين الهيكل التنظيمي عنمة المصرفية.

- ٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إيجابية بين الموارد البشرية والخدمة المصرفية.
- ٤- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إيجابية بين المهارات والخنمة المصرفية.
- ٥- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إيجابية بين القيم والخدمة المصرفية.
- ٦- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إيجابية بين اساليب القيادة
 والخدمة المصرفية.
- ٧- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إيجابية بين نظم المعلومات والخدمة المصرفية.

سيجري الكشف عن هذه الفرضية من خلال علاقة الارتباط بين المتغيرين (العوامل التنظيمية وبين الخدمة المصرفية) ، وبعد ربط فقرات الأسئلة التي تخص كلا المتغيرين ظهرت مصفوفة علاقات الارتباطات البينية التظهر مصفوفة الارتباطات بين العوامل التنظيمية (X)ومتغيراته الفرعية وبين الخدمة المصرفية (y) ، وكما موضحة بالجدول (Y) في المستوى الافقي المتغير التفسيري الرئيس العوامل التنظيمية (X) ومتغيراته الفرعية السبعة المتمثلة الستراتيجية والذي جرى ترميزه بالرمز (X) ، الهيكل التنظيمي (X) ، الموارد البشرية (X) ، المهارات (X) ، القيم (X) ، المتغير الرئيس الخدمة المصرفية (X) ، وفيما يأتي تفصيلاً لاختبار الفرعية :

جدول (٢) علاقة الارتباط بين المتغيرات المبحوثة

			r=0	.366**
	سرفية(y)	الخدمة المد		$t\equiv 2.8$
النتيجة	t	r		
معنوي	1.9	0.26 *	الستراتيجية	
غير معنوي	1.5	0.20	الهيكل التنظيمي	
معنوي	2.8	0.36**	الموارد البشرية	العوامل
معنوي	3.2	0.48**	المهارات	رحوره <i>ن</i> التنظيمية
غير معنوي	0.2	0.03	القيم	(X)
معنوي	2.0	0.23*	اساليب القيادة	
معنوي	5.7	0.68**	المعلومات	
		5	علاقات الارتباط	*1
		%71	النسبة	الإجمالي
ايجابية = ا	لفة ارتباط	علا = * غ	الجدولية بمستوى دلال	قيمة (t)
the second secon	معنوية 05.			=(0.05)
ايجابية	لقة ارتباط	le =* *	جدولية بمستوى دلالة	and the second second
-0	معنوية 01.	بمستوی م	2.3	=(0.01)

يشير الجدول الى مصفوفة الارتباطات بين أبعاد المتغير التفسيري والمتغير الاستجابي، ومن ملاحظة الجدول يمكن التوصل الى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذو دلالة معنوية بين كل من (الستراتيجية، والموارد البشرية، المهارات، واساليب القيادة، المعلومات) والذي جرى ترميزه بالرمز

(X7,X6,X4,X3,X1) وبين المتغير الاستجابي الخدمة المصرفية (كاوكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول (٣١)(* ٢١ وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول (٣١)(* ٢١ أسم في المحسوبة للأبعاد (الموارد البشرية، المهارات، المعلومات) أكبر من في الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (١٠,٠). في حين نجد ان علا الارتباط الايجابية التي ظهرت بين كل من المتغيرين (الستراتيجية، القيادية المصرفية هي بمستوى دلالة (٥٠٠٠) وبحدود ثقة (٩٥ وبين الخدمة المصرفية هي بمستوى دلالة (٥٠٠٠) وبحدود ثقة (٩٥ ومن خلال النتيجة أنفة الذكر يمكن التوصل إلى أن المصارف عينة البحق قاموا بتعزيز الخدمة المصرفية من خلال الستراتيجية، والموارد البشرية المهارات، واساليب القيادة، المعلومات. لذا تقبل الفرضيات الفرعية الاولى والتي والثالثة والرابعة والسادسة والسابعة من الفرضية الرئيسة الاولى والتي مفادها:

- ١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الستراتيجية والخدمة المصرفية.
- ٢- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموارد البشرية والخدمة المصرفية.
- ٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات والخدمة المصرفية.
- ٤- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اساليب القيادة والخدمة المصرفية.
- ٥- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظم المعلومات والخدمة المصرفية.

أما بخصوص المتغيرين (الهيكل التنظيمي، القيم) فلم يظهران علاقة ارتباط مع الخدمة المصرفية، والذي جرى ترميزه بالرمز (X5,X2) وبين الخدمة المصرفية (y)، وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول(٢) (0.03، 0,20) على التوالي، فمن خلال الجدول (٣١) يمكن

ملاحظة ان قيمة (t) المحسوبة للأبعاد (الهيكل التنظيمي، القيم) أصغر من قيمها الجدولية والبالغة (1.6) بمستوى دلالة (٠,٠٥)، وبذلك لم يتحقق الارتباط بين المتغيرات المذكورة، ويمكن التوصل الى ان المصارف عينة البحث لم يعززوا الخدمة المصرفية من خلال (المهارات والمعلومات)، لذا ترفض الفرضية الفرعية الثانية والخامسة من الفرضية الرئيسة الاولى التي مفادها:

١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي والخدمة المصرفية.

٢- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيم والخدمة المصرفية.
 ويمكن قبول الفرضيات البديلة التي تنص :

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي والخدمة المصرفية.

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيم والخدمة المصرفية. من ملاحظة النتائج المذكورة آنفاً والجدول (٢) يظهر أن العوامل التنظيمية أظهرت خمسة علاقات ارتباط معنوية من أصل سبعة علاقات مع الخدمة المصرفية ، وبما يشكل (٧١%) من مجموع العلاقات وهذه القيمة تسمح بقبول الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية بين العوامل التنظيمية وبين الخدمة المصرفية)

ثانياً: فرضية التأثير

أثيرت في منهجية الدراسة الفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها (تؤثر العوامل التنظيمية تأثيرا معنوياً في الخدمة المصرفية) وقد تفرعت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

تؤثر الاستراتيجية تأثيرا إيجابيا ومعنويا في الخدمة المصرفية.

- تؤثر الهيكل التنظيمي تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.

- تؤثر الموارد البشرية تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.

- تؤثّر المهارات تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.

- تؤثر القيم تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
- تؤثر أساليب القيادة تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
 - تؤثر المعلومات تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.

والفرضية التانية للدراسة الحالية، سيجري الكشف عن هذه الفرضية مرخلال علاقة التأثير بين المتغيرين الرئيسيين ، المتغير التفسيري والمتعرب والمعوامل التنظيمية)، والمتغير الاستجابي المتمثل برالخدمة المصرفية ، فقد جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط Simple ، وفيما يأتي تفصيل لهذه الفرضية :

علاقة التأثير بين المتغيرين الرئيسين وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (الخصة المصرفية)الذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغير التفسيري الرئيس (العوامل التنظيمية) (X)، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالآتي: $Y = \alpha$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

الخدمة المصرفية = 0.36 + 0.48 (العوامل التنظيمية).

وفي ضوء جدول (٣) لتحليل التباين، الذي ظهر من مخرجات النظاء الإحصائي الحاسوبي (SPSS) تظهر معنوية الأنموذج على وفق اختبار (f) وكما سيظهر تحليله لاحقاً:

دراسات وابحاث في جودة تسويق الخدمات المصرفية

استجابي (الخدمة	في المتغير الا	تنظيمية	بر العوامل اا		جدول (٣ المصرفية
الأنموذج	مجموع المربعات	درجة الحر ية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مست <i>وى</i> المعنوية
الإنحدار (الجزء المفسر)	2.137	1	2.137	10.22	•.002
البواقي (الجزء غير المفسر)	13.800	66	0.209		
مجموع الانحرافات	15.937	67			
n = 68	R2= 0.28		.36 · β =		.48·α=
بمستوى دلالة	f الجدولية f 5.8 = 0.01	3.	لة 0.05 3	بمستوى دلا	f الجدولية

يتضح في ضوء الجدول (٣)، أن قيمة (f) المحسوبة بلغت قيمتها (10.22)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (٥.٨) بمستوى معنوية (١٠.٠)، وبحدود ثقة (٩٩%)، وهذا يعني يوجد تأثير لـ(العوامل التنظيمية) في المتغير

الاستجابي (الخدمة المصرفية) في المصارف المبحوثة. ومن خلال الجدول (٣) يمكن ملاحظة الثابت (α =0.48)، والذي يعني ان هناك وجودأ للعوامل التنظيمية ما مقداره (0.48)، حتى وان كان الخدمة المصرفية يساوي صفراً. واما قيمة (β =0.36)، فهي تدل على ان تغيراً مقداره (1) في للعوامل التنظيمية ، سيؤدي الى تغيير في (الخدمة المصرفية) مقداره في للعوامل التنظيمية ، سيؤدي الى تغيير في (الخدمة المصرفية) مقداره (0.36) وأشارت قيمة معامل التحديد R2 والذي يُعد مقياساً وصفياً يستخدم

في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاص في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (28.) والذي يعني أن ما مقداره (28.)، من التباين الحاصل في الخنف المصرفية هو تباين مُفستر بفعل العوامل التنظيميةالذي دخل الأنموذج، ورويفصل المعنوب في المعنوب في البحث عنها من قبل الباحثين الأخرين. كما أشار الجدول (٣) الى المعنوب الني ظهر مقدارها (2000) في مخرجات النظام الاحصائي، وهو تأكي على وجود تأثير معنوي للعوامل التنظيميةفي تميز الخدمة المصرفية.

وبهذه النتيجة تقبل الفرضية الرئيسة الثانية من الدراسة الحالية والتي مفادد (تؤثر العوامل التنظيمية تأثيرا معنوياً في الخدمة المصرفية).

تحليل الفرضيات الفرعية.

تحليل الفرضية الفرعية الاولى:

- أثيرت في منهجية الدراسة الحالية الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسة الثانية والتي مفادها:
 - تؤثر الستراتيجية تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
 - تؤثر الهيكل التنظيمي تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية,
 - تؤثر الموارد البشرية تأثيرا إيجابيا ومعنويا في الخدمة المصرفية.
 - تؤثر المهارات تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
 - تؤثر القيم تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
 - تؤثر اساليب القيادة تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
 - تؤثر المعلومات تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.

جرى اختبار هذه الفرضيات الفرعية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) وفي ضوء هذه الفرضيات جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (الخدمة المصرفية) والذي جرى ترميزه بالرمز (y)، والابعاد الفرعية للمتغير التفسيري(الستراتيجية، و الهيكل التنظيمي، و الموارد البشرية، المهارات،

والقيم ، وأساليب القيادة المعلومات) والذي جرى ترميزه بالرمز (X7, X6,X5,X3,X2,X1) وكانت معادلات الانحدار الخطي كالآتي:

 $Y = \cdot Y = \alpha + \beta x 4 \cdot Y = \alpha + \beta x 3 \cdot Y = \alpha + \beta x 2 \cdot Y = \alpha + \beta x 1$

 $Y = \alpha + \beta x7$, $Y = \alpha + \beta x6$, $\alpha + \beta x5$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

الخدمة المصرفية = 24. ، + 33. ، (الستراتيجية).

الخدمة المصرفية = 0.19 + 0.16 (الهيكل التنظيمي).

الخدمة المصرفية = 0.24 + 0.36 (الموارد البشرية).

الخدمة المصرفية = 0.40 + 48. (المهارات).

الخدمة المصرفية = ٢٠٠٠ + ٢٠٠٠ (القيم).

الخدمة المصرفية = 0.23 + 0.31 (اساليب القيادة).

الخدمة المصرفية = 0.81 + 0.68 (المعلومات).

وفي ضوء جدول (٣) لتحليل التباين، الذي ظهر من مخرجات النظام الاحصائي الحاسوبي (SPSS) تظهر معنوية الأنموذج على وفق اختبار (f) ، إذ بتضح في ضوء الجدول (٣) أن قيمة (f) المحسوبة لـ(الستراتيجية الموارد البشرية، المهارات ، أساليب القيادة ، المعلومات) والتي جرى ترميزها بالرمز (X7,X6,X4,X3,X1) على التوالي بلغت (4.52 ، 25.23 ، 25.25 ، 25.25 ، 25.25 ، 25.25 ، 25.25 ، الموارد البشرية إذ تؤشر هذه النتيجة الى وجود تأثير لـ(الستراتيجية، الموارد البشرية، المهارات ، أساليب القيادة ، المعلومات) في المتغير الاستجابي النظيمي، القيم) والتي جرى ترميزها بالرمز (X5,X2) على التوالي بلغت التنظيمي، القيم) والتي جرى ترميزها بالرمز (X5,X2) على التوالي بلغت معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95). ، لذا لم يؤثر المتغيرين (الهيكل التنظيمي، القيم) في المتغير الاستجابي (الخدمة المصرفية).

ويمكن ملاحظة ان القيمة المعنوية لـ (لستراتيجية ، الموارد البشرية، المهارات ، أساليب القيادة ،المعلومات) بلغت (0.04، ، 0.002 ، 0.000 ،

0.000 ، 0.04) على التوالي، وهي أصغر من القيمة المعنوية بمستوى دات (0.05) وبحدود ثقة (0.95). وهذا تأكيد على تأثير لـ(الستراتيجية الموارد البشرية المهارات، أساليب القيادة ، المعلومات) في المتعر الاستجابي (الخدمة المصرفية). في حين لم يحدث المتغيرين (الهيد التنظيمي، القيم) تأثير في المتغير الاستجابي (الخدمة المصرفية) بسبب ال القيم المعنوية الظاهرة في الجدول والتي بلغت (0.18 ، 0.58) هي أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (3,30) وبمستوى معنوية (0.05).أشارت قيمة معامل التحديدR2 والذي يعبر عن قيمة التأثير لـ(الستراتيجية ، الهنك التنظيمي، الموارد البشرية، المهارات ، القيم، أساليب القيادة ، المعلومات بلغت قيمتها (0.18، 0.02 ، 0.05 ، 0.36 ، 0.36 ، 0.08 58.58) على التوالي، وهذا يعني أن ما مقداره (0.18) من التباين الحاصل في الخدمة المصرفية (y) هو تباين مُفسر بفعل الستراتيجية (X1) الذي دخل الأنموذج ، وأن (0,82) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وان ما مقداره (0.02) من التباين الحاصل في الخدمة المصرفية (y) هو تباين مُفسر بفعل الهيكل التنظيمي(X2) الذي دخل الأنمودج ، وأن (0.98) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار، وأن (0,82) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار. وان ما مقداره (0.35) من التباين الحاصل في الخدمة المصرفية (y) هو تباين مُفسر بفعل الموارد البشرية (X3) الذي دخل الأنموذج ، وأن (0.65) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، وان ما مقداره (0.36) من التباين الحاصل في الخدمة المصرفية(y) هو تباين مُفستر بفعل المهارات (X4) الذي دخل الأنموذج ، وأن (0.64) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، وان ما مقداره (0.005) من التباين الحاصل في الخدمة المصرفية (y) هو تباين مُفسر بفعل القيم (X5)الذي دخل الأنموذج وهي قيمة ضئيلة جداً ، وأن (0.995) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، وإن ما مقداره (0.21) من التباين الحاصل في الخدمة المصرفية (y) هو تباين مُفسّر بفعل اساليب القيادة (X6) الذي دخل النموذج ، وأن (0.79) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار .

وقد بلغت قيمة الثابت (a) لـ(الستراتيجية ، الهيكل التنظيمي،الموارد البشرية، المهارات ، القيم، أساليب القيادة ، المعلومات) بلغت قيمة (24 ، .19 ، .24 ، .024 ، .024 ، .006 ، .006 ، .008 ، الما قيمة (β) للمتغيرات (الستراتيجية ، الهيكل التنظيمي،الموارد البشرية، المهارات ، القيم، أساليب القيادة المعلومات) فقد بلغت (33 ، ،16 ، .36 ، .36 ، .36 ، .36 ، .031).

ومن خلال النتائج الآنفة الذكر، يمكن التوصل الى قبول الفرضيات الفرعية الاولى والثالثة والرابعة والسادسة والسابعة، والتي مفادها:

- تؤثر الستراتيجية تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
- تؤثر الموارد البشرية تأثيرا إيجابيا ومعنويا في الخدمة المصرفية.
 - تؤثر المهارات تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
 - تؤثر اساليب القيادة تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية
 - تؤثر المعلومات تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية. ورفض الفرضية الفرعية الثانية والخامسة وهي:
- تؤثر الهيكل التنظيمي تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
 - تؤثر القيم تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.

ويمكن قبول الفرضية البديلة والتي مفادها:

- لا تؤثر الهيكل التنظيمي تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
 - لا تؤثر القيم تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.

وبالاعتماد على التحليل السابق توصلت الدراسة الحالية الى تحقيق خمسة فرضيات تأثير فرعية من أصل سبعة فرضيات فرعية من الفرضية الرئيسة الثانية، بما تشكل (71%) ، مما يؤكد قبول الفرضية الرئيسة الثانية من الدراسة الحالية والتي مفادها (تؤثر العوامل التنظيمية تأثيرا معنوياً في الخدمة المصرفية)

دراسات وابحاث في جودة تسويق الخدمات المصرفية المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً:- الاستنتاجات

1- هناك تأثير للعوامل التنظيمية في الخدمة المصرفية ، ذلك عند احت الله العوامل كحزمة واحدة، وذلك يمكن ارجاعه الى كونه يثبت صحة توجه البحث نحو تشخيص تلك العوامل S'75 بوصفها عوامل يحتم تأثيرها في المصارف العراقية الخاصة.

٢- التأثير المعنوي لكل من الستراتيجية والمهارات والموارد البشرية ونظم المعلومات وأساليب القيادة في الخدمة المصرفية وأشدها تأثيراً نضالمعلومات، بمعنى ان هذه العوامل الخمس قد حازت على شبه اجماع مرعينة البحث باهميتها وتأثيرها في المصارف عينة البحث.

٣- عدم وجود تأثير لكل من الهيكل التنظيمي والقيم المشتركة في الخدمة المصرفية، وذلك بما يمكن تعليله بعدم وضوح او ثبوت تأثيرات لجانبي الهيكل والقيم المشتركة بحسب عينة البحث نظراً لحداثة تجربة القطاق المصرفي الخاص في العراق عموماً حيث تتسح هياكل تلك المصارف بكونها وظيفة بسيطة وان القيم المشتركة ما زالت طور التكون.

٤- لم تتخذ المصارف عينة البحث ستراتيجية محددة فقد اعتمدت الستراتيجيات المنقبة ، المحللة ، المستجيبة المدافعة وعلى التوالي ولا يوجد حد فاصل كبير بين هذه الستراتيجيات .

٥- تحكم عمل المصارف عينة البحث المركزية ومحدودية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بفعل القوانين والأنظمة ، مما يدل على أن تلك المصارف تتبنى الهياكل الآلية .

آ- تتصف المصارف عينة البحث بدرجة عالية من الرسمية لتأطير عملها بتوصيف إجراءات وآليات تحد من حرية حركة الإدارة فيها باتجاه إبراز المهارات والقدرات الشخصية والتي تنعكس على الخدمة المصرفية وهذا ما تتصف به الهياكل الآلية.

٧- إدراك المصارف عينة البحث لأهمية الموارد البشرية وتعدها مصدراً لميزة تنافسية ،كما يوجد اهتمام لدى المصارف عينة البحث بتوفير بيئة مناسبة للعاملين والسعى لبناء علاقات إيجابية بين الأفراد.

٨- إنّ المصرف يتكل على ما يمتلكه العاملون من مهارات فنية نتيجة الخدمة الطويلة في انجاز الأعمال الروتينية المتكررة وهناك تحفظ من قبل عينة البحث بشأن الخوض في نشاطات أو تقديم خدمات تنطوي على مهارات عالية.

9- هناك التزام بالقيم الشخصية والتي لم تجتهد الادارة لإيجاد التوافق بينها وبين القيم التنظيمية للمصرف في سبيل التأثير الإيجابي في الخدمة المصرفية.

تأنياً:- التوصيات

١- أهمية قيام المصارف تبني ستراتيجية واضحة المعالم مناسبة لعمل المصارف وكفيلة بتحقيق أهدافه وضرورة استحداث وحدة إدارية تُعنى بالإدارة الستراتيجية وتهتم بدراسة الوضع التنافسي للمصرف.

٢- تشجيع التوجه نحو استخدام الستراتيجية المنقبة التي تهدف إلى تطوير الخدمات المصرفية بشكل اسرع من المنافسين عن طريق (البحث عن فرص جديدة لتقديم الخدمات المصرفية للزبائن، تشجيع روح المبادرة والابتكار والابداع ، الاهتمام بنشاطات التطوير ، استخدام التقنيات التي تتميز بالحداثة).

٣- الاهتمام بالستراتيجية المدافعة التي تستهدف تقديم الخدمات المصرفية بكلفة أقل من المنافسين عن طريق (الاهتمام بالأسواق الحالية وعدم فسح المجال لدخول مجالها السوقي، التركيز على تقديم خدمات ثابتة نسبياً، التنافس على أساس سعر الكلفة المنخفضة ومواعيد تسليم وكفاءة الخدمة والنوعية العالية).

٤- العمل على اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات والتخفيف من
 الإجراءات والأليات من خلال قيام البنك المركزي العراقي بوضع الية

تعطي إدارة المصرف مساحة من التحرك في عملية اتخاذ القرار وبما الايتعارض مع الإطار العام للسياسة التي يضعها البنك المركزي .

٥- تبني المصارف عينة البحث الهياكل المختلطة والتي تجمع بين الهياكل الآلية والهياكل العضوية والتي من شأنها التخفيف من حدة المركزية والرسمية التي تصاحب الهياكل الآلية وفي نفس الوقت الابتعاد عرف اللامركزية وغير الرسمية المطلقة والتي تميز الهياكل العضوية.

آ- التركيز على تنمية المهارات الشخصية والسلوكية والمتمئلة بالتفاوض والاتصال وحل الصرعات والتي تكون مناسبة لطبيعة الخدمة المصرفية ، إذ أن هناك تلازم بين الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء وشخصية المسؤول عن تقديمها وكما أنها مناسبة للعمل مع الآخريل وتكوين فرق العمل .

٧- ترسيخ القيم الإيجابية للعاملين والتي لها بعد اخلاقي والتي بدوره تنعكس على القيم التنظيمية وربطها بمسارات الفاعلية الإدارية والإداء الوظيفي وعقد اللقاءات والدورات التي تؤكد على القيم المرغوبة وبلورة مفاهيم المشاركة والتعاون والعمل كفريق واحد وصولاً إلى دفع العاملين لبذل طاقاتهم وجهودهم كافة واعطاء كل ما لديهم ، إذ يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملكاً له

٨- هذه الدراسة لم تغط جميع الجوانب ،إذ ابقت الباب مفتوحاً لدراسات أخرى مستقبلية ربما من الضروري تتناول العلاقة التبادلية بين هذه الأبعاد التنظيمية فضلاً إجراء الدراسات المقارنة والمتعلقة بالجوانب التنظيمية للمصارف وتطوير

٩- الخدمة المصرفية وخصوصاً بين المصارف العراقية والمصارف في الدول الأخرى (الدول العربية على أقل تقدير).

المصادر

- المصادر العربية:

اولاً: الكتب

- ١- ارمسترونج، ميشيل، (٢٠٠٧)، "تقنيات الإدارة" ، مكتبة جرير .
- ٢- البرواري، نزار عبد المجيد، البرزنجي ،احمد محجد فهمي سعيد، (٢٠٠٨)، "ستراتيجيات التسويق: المفاهيم الأسس الوظائف ، ط٢ ، دار وائل للنشر ،عمان الأردن .
- ٣- بن حبتور عبد العزيز صالح ،(٢٠٠٧)، "الإدارة الستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغي"، طادار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان .
- ٤- الجنابي، هيل عجمي جميل، (٢٠٠٥) ، " إدارة البنوك التجارية والاعمال المصرفية ، دار المسار للنشر والتوزيع _ عمان
- ٥- حنفي، عبد الغفار وعبد السلام أبو قحف ، (٢٠٠٠) ،" تنظيم وإدارة البنوك: أساسيات المصرفية تحليل القوائم المالية وقياس الفعاليات الجوانب التنظيمية والإدارة" ، المكتب العربي الإسكندرية، مصر
- آ- الخضيري، محسن احمد، (١٩٩٩) "التسويق المصرفي المدخل
 المتكامل لحل المشكلات البنكية "دار البيان للطباعة والنشر القاهرة.
- ٧- السالم ،مؤيد سعيد، (٢٠٠٨) "نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم"، دار وائل للنشر.
- ۸- شريف، على و آخرون، (۲۰۰۸) "الإدارة المعاصرة دار الفكر الجامعي
 الإسكندرية
- 9- طه، طارق، (٢٠٠٦) ،" السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت" ،المعارف الاسكندرية.
- ١٠- عامر، سامح عبد المطلب، (٢٠١١) "الموارد البشرية" ، دار الفكر- عمان .
- 11- عباس، سهيلة محجد، علي حسين علي (٢٠٠٣) ، "إدارة الموارد البشرية " ،ط٢، دار وائل للنشر.

- 11- العجارمة ، تيسير ، (٢٠٠٥) ، "التسويق المصرفي " ، دار الحامللنشر والتوزيع _ عمان
- ١٣- العجمي، محمد حسنين، (٢٠٠٨) "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية "،دار الميسرة للنشر والتوزيع _ عمان
- 16- الغالبي، طاهر محسن منصور ووائل مجهد صبحي إدريس، (٢٠٠٧)" الإدارة الستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار والله للنشر
- ١٥- الفريحات، خضير كاظم حمود وآخرون، (٢٠٠٩)" السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة "، اثراء للنشر والتوزيع _ عمان .
- ١٦- قنديل، محمد سيد (٢٠١٠) "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، دار الفكر- عمان
- 1٧- القريوتي، محجد قاسم، (٢٠٠٩) "السلوك التنظيمي: السلوك الإنسائي الفردي والجماعي في منظمات الأعمال "،ط٥، دار وائل للنشر.
- ١٨- كنعان، نواف، (٢٠٠٩) " القيادة الإدارية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان.
- 19 محمود، علاء الدين عبد المغني، (٢٠١١) " إدارة المنظمات " ، در صفاء للنشر والتوزيع عمان.
- · ٢- المغربي، كامل محجد (٢٠١٠)، "السلوك التنظيمي: مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم "ط ٥دار الفكر-عمان

تانياً: الرسائل والأطاريح

- عفيشات ، تيسير محجد (٢٠٠١) " الجودة ورضا الزبون واثرها في تحب الستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية" دراسة تحليلية لآراء عينة ما المصارف الأردنية ،اطروحة دكتوراه مقدمة الى ، كلية الإدارة والاقتصام ، جامعة الموصل .

ثالثاً: الدوريات

1- الجاسمي، باسم عباس كردي (٢٠٠٧) "جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر الزبون: مدخل قيمي"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن مصارف مدينة الديوانية مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، الإدارة والاقتصاد، المجلد (٨) العدد (٤).

- الحسين، محمد وسام محمد، (٢٠٠٦)، "أثر العوامل البشرية في اتجاهات العاملين على تقبل العمل مع نظام الأتمتة الشاملة"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية المجلد (٢٨)، العدد (٣).

٣- الديوه جي، أبي سعيد احمد، (٢٠٠٤) " النوعية في الخدمة المصرفية وفق اعتبارات التجارة الالكترونية" مجلة تنمية الرافدين العدد (٤٣) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.

٤- شلاش، فارس جعباز ، (٢٠٠٠) "قياس جودة الخدمات المصرفية " مجلة التقني البحوث التقنية ،العدد (٦٦)

- المصادر الأجنبية:

Bateman, Thomas S., Scott A. Snell,(2002)" management: competing in the New Era" 5th ed., , McGraw-Hill.

Bien, James L & Anthony F Buono (2001), "Aprimer on organization behavior", John Wiley &sons, Inc., .

Gibson, James L., et al.(2003), "Organization Behavior: Structure Processes", McGraw-Hill Companies, Inc., .

Hall, R. H., (1992) "Organizations Structure And Process: Process And Outcomes", 5th Ed., Prentice0hall Of India Private Limited, New Delhi,. Hersey, Paul, et al., (2008), "Leading Human Resources", International Edition.

Jones, Gareth R., & Jennifer M., George (2008), "Contemporary management", McGraw-Hill

Kreitner, Robert & Angelo Kinaki (2007), "Organizational Behavior", 7th ed., McGraw-Hill companies, Inc., .

Maanen, Steven L., & scnein Mary Ann von Glinow, (2007), "Organizational behavior essentials", McGraw-Hill Companies, Inc.,

NOE, Raymond A., et al., (2004), "Human resource management",
McGraw-Hill ,Irwin
Robbins, Stephen & Mary Coulter, (2007) "Management" 5thed.,, Pearson
Education, Inc.,.
Schermerhorn, Jr., & John R., (2005)," Management "8th ed., John
Wiley &sons, Inc.,
Schermerhorn, Jr., et al., (2011) " Organizational Behavior", John
Wiley &sons, Inc.,
Schermerhorn, Jr & John R., , (1999) ,"Management", John Willey&
sons,Inc.,.
Slack, N., et al., ,(1998), "Operation management", Pitman publish-Inc.,
Turban, George H., (1999) "information technology for
management"3thed.,McGraw-Hill
Walker, Admond, (2006)," Financial leadership and Investment", San
Francisco-USA

ملحق/ الاستبانة

المعهد العالى للدراسات المحاسبية والمالية

قسم الدراسات المالية/ مصارف

حضرة المديرة المحترمة

حضرة المدير المحترم.....

نهدیکم اطیب تحیاتنا:

بين ايديكم استبانة البحث التطبيقي الموسوم (أثر العوامل التنظيمية 2'75 في الخدمة المصرفية بحث استطلاعي تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة) وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في المصارف، ونرجوا اجابتكم الدقيقة التي ستكون عنصرا أساسا في صدق النتائج التي يتم التوصل اليها، ولذلك نتطلع شاكرين الى تعاونكم معنا في الاجابة على جميع الفقرات، ولا حاجة لذكر الاسم، أو التوقيع على الاستبانة، ويرجى عدم ترك اية فقرة دون إجابة وان اضافتكم ومقترحاتكم ستكون مفيدة جداً لمصرفكم ولمسيرة البحث العلمي في العراق ومحل تقديرنا واحترامنا.

الباحثان

أولا: الستراتيجية

المتغيرات	ت	الفقرات	اتفق	اتفق	محايد	A	¥
			بشدة			اتفق	M.
							بث
المنقبة	1	يبحث المصرف عن فرص					
		مبكرة لافتتاح فروع جديدة					
		في المناطق التي لا توجد					2 m m m m m m m m m m m m m m m m m m m
		فيها فروع					
	۲	يبحث المصرف باستمرار					
		عن فرص جديدة في السوق					
		لتقديم خدمات مصرفية				0.1	
		خديد					
	٣	يراقب المصرف بشكل جيد					
		حركة المنافسين ويعمل ضمن					
		ستراتيجيات تنافسية واضحة					
المحلة	٤	يعمل المصرف على استقرار					
		خدماته الحالية ويسعى الى					
		تطوير خدمات جديدة بعد					
		التأكد من ربحيتها					
	0	يتأنى المصرف قبل دخول					
		ألاعمال الجديدة ويتأكد من					
		أنها مناسب					
	٦	المصرف دراسة التغيرات					
		المطلوبة وان كان ذلك على					
		حساب السرعة اللازمة					
		لإنجاز التغير	1				
مدافعة		يحافظ المصرف على الاستقرار					
		النسبي للخدمات المقدمة للزبائن					

	يسعى المصرف الى فرض	٨	
	السيطرة والتركيز على		
	فروعه العاملة فقط ولا		
	يفكر بافتتاح فروع جديد		
	من الصعب على المصرف	٩	
	مغرفة التهديدات التي		
	تصدر من المنافسين أو		
	الجهات الأخرى		
	يقوم المصرف بتغيير	١.	المستجيبة
	أسعار خدماته وأساليب		
	تقديمها في ضوء التغيرات		
	التي يجريها المنافسون		
	يتجنب المصرف مخاطرة فتح	11	
	فروع جديدة او تقديم خدمات		
	جديدة قبل الفروع الأخرى		
	ينتظر المصرف حدوث	17	
	تغييرات في البيئة الخارجية		
	كي يغير من أساليب أو		
	طرائق العمل		
		1	10 11 1 11

تانياً: الهيكل التنظيمي

لا اتفق بشدة	الا	محايد	اتفق	اتفق بشدة	الفقرات	Ü	المتغيرات
					إتاحة قدر مناسب من اللامركزية بين ادارات المصرف المسؤولة عن تقديم الخدمة	١٣	المركزية واللامركزية
					يتخذ القرار الروتيني بدون	١٤	

		الرجوع للمسؤول الأعلى	
		لسهولة تسيير العمل	
	10	ساعد الهيكل التنظيمي	
		للمصرف في تفويض السلطة	
		في العمل	
الرسمية	17	هناك مجموعة مكتوبة من	
وغير		الأنظمة والقوانين والتعليمات	
الرسمية		تستند اليها أقسام المصرف	
, ,		عند اداء وظائفها	
	17	هناك مجموعة محددة	
		وواضحة من السياسات	
		والقواعد والاجراءات تحكم	
		سلوك الموظفين	
	17	عدد القرارات التي تتخذ في	
		المستويات الإدارية العليا	
		أكبر من عددها في	
		المستويات الدنيا	
التعقيد	19	زادت التغيرات في الهيكل	
		التنظيمي من درجة تعقيد العمل	
	۲.	يحتاج الهيكل التنظيمي	
		للمصرف الى التعديل لزيادة	
		السرعة في العمل	
	71	لا تغطى التفرعات الموجودة	
		في الهيكل التنظيمي كل مهام	
		المصرف	

ثالثاً: الموارد البشرية

. 1 . a M							
المتغيرات		الفقرات	اتفق	اتفق	محايد	X	A
			بشدة			اتفق	اتفق
							بشدة
المركزية	77	يمتلك المصرف كوادر					
واللامركز		فنية ذات خبرات كبيرة					
ية	77	يعتمد المصرف على					
		الموارد البشرية في					
		تحقيق ميزة تنافسية					
الرسمية	4 8	يوفر المصرف بيئة مناسبة					
و غير		تعزيز الشعور بالمسؤولية					
ر ير الرسمية		لدى العاملين وتجعلهم					
, ,		يبذلون أقصى طاقاتهم					
	40	العلاقات القائمة بين					
		العاملين في العمل ايجابية					
		ومشجعة وداعمة للعمل					
		الجماعي					
	77	تعمل إدارة المصرف					
	1	باستمرار على تشكيل					
		مناخ تنظيمي يتسم بالثقة					
		بين الموظفين					
اتعقيد		يعتمد المصرف خطة لتحديد					*
		الاحتياجات التدريبية للأفراد					
		العاملين لديه					
	47	يستخدم المصرف نظام					
		معلوماتي للتدريب والتعليم					
	49	توجد تخصيصات في					

					الموازنة لتطوير العاملين	
i.					وتنمية قدراتهم على شكل	
					حوافز ونفقات تدريب	
					وايفاد	
					عا: المهارات	رابع
¥	Z	محايد	اتفق	اتفق	الفقرات	ت
اتفق	اتفق			بشدة		
بئذة						
					هناك مستوى رضا تجاه الخدمات	٣.
					المقدمة من قبل المصرف مبنى على	
					أساس المهارات النس نمتلكها	
					يتوفر لدى مديري المصارف مهارات	71
					النقاش المتعلقة بالعمل	
					نمتلك رؤيا دقيقة لحل المشكلات	٣٢
					الطارئة التي تواجه العمل	
					نمتلك القدرة على توقع مشكلات العمل	44
					قبل وقوعها	
				-	يمتلك المصرف القدرة على انجاز	7 8
					الاعمال غير الروتينية بكفاءة عالية	
					تخوض ادارة المصرف في نشاطات أو	70
					تقدیم خدمات تنطوی علی مهارات عالیة	' '
					لا يتم اتخاذ القرارات بشكل عشوائي بل	7-
					د پیم الحاد العرازات بستن عسوالی بن	
						-
					يستعين المصرف بأساليب جديدة غير	
					التقليدية لحل مشاكل العمل	-
					لا ضرورة ان تستعين ادارة المصرف	1
					بجهات خارجية لتنفيذ بعض المهام	
					المتعلقة بالخدمة المصرفية والتي تحتاج	

					الى مهارات عالية	
					سأ: القيم	خام
A	X	محايد	اتفق	_	الفقرات	ت
اتفق بشدة	اتفق			بشدة		
•					نتفق قيم المصرف مع القيم الشخصية	49
					التي اتطلع اليها في حياتي اليومية	
					نعمل بجد لتطوير خدمات المصرف	٤ ٠
					الذي ينتسب اليه وان ضحى ببعض	
					المكاسب الشخصية	
					نشعر ان الاجراءات الادارية المطبقة	٤١
					في المصرف تتسم بالعدالة	
					يتم توضيح سياسات المصرف مسبقاً	24
					للموظف قبل البدء بعمله	
					ان القيم المعلنة للمصرف هي القيم	24
					المعمول بها فعلاً	
					يعكس الموظف القيم الاجتماعية	٤٤
					والثقافية والاخلاقية التي ترسخت فيه	
					على عمله في المصرف	

سادساً: اساليب القيادة

A	X	محايد	اتفق	اتفق	الفقر ات	ت	المتغيرات
اتفق	اتفق			بشدة			
بشدة							- 1 11
					ب - حر حدد سیم	80	الاوتوقراطية
					اقتراحات في المشكلة		
					المطروحة ثم ينفرد هو		
					في اتخاذ القرار		

	يصدر المدير الاوامر	٤٦	
	والتعليمات التي تتناول		
	كافة التفاصيل ويصر		
	على تنفيذها		
	يبدو المدير صارماً في	٤٧	
	التعامل مع موظفيه		
	يفسح المدير المجال امام	٤٨	الديمقراطية
	العاملين لابداء آرائهم		
	في مجال العمل وطرح		
	ألافكار الجديدة		
	ويهتم المدير بنتانج	٤٩	
	الاعمال أكثر من		
	اهتمامه بتفاصيل العمل		
	يعمل المدير على تشجيع	0.	
	مشاركة العاملين لمناقشة		
	المشاكل الادارية التي		
	تواجههم للوصول الى		
	افضل الحلول الممكنة		
	لها		
	يعتمد المدير على	01	المنطلقة
	موظفیه دون توجیههم او		
	اشر اكهم في اتخاذ القرار		
	يفوض المدير سلطة اتخاذ	0.7	
	يعوص المدير سلطة الحاد القرار على اوسع نطاق		
	ينشأ المدير احداثا جديدة	-	الكاريزمية
			الماريرمو
	في المصرف وباستمرار		
	يحرص كثيراً على	1	
	الأهتمام بما يتطلع إليه		

العاملون في حياتهم		
يركز تفكير المدير على	00	
ما يمكن أن يحدث في		
المدى الطويل		
يبذل المدير جهدأ كبيرأ	70	التحويلية
في رفع آمال العاملين		
وتحقيق طموحاتهم		
يهتم المدير بصفته قائدأ	OV	
بتعليم العاملين باستمرار		
لدى المدير القوة للتأثير	٥٨	
بالأخرين واقناعهم		
بأفكاره والانسجام معهم		

سابعا: نظم المعلومات

X	X	محايد	اتفق	اتفق	الفقرات	ت	المتغيرات
اتفق	اتفق			بشدة			
بشدة							
					يعتمد المصرف بصورة	٥٩	التكنولوج
					رئيسة على اجهزة		یا
					متطورة من الحواسيب		
					متوافقة مع حاجتها لذلك		
					تسعى ادارة المصرف	٦.	
					لامتلاك أحدث انواع		
					التكنولوجيا في مجال		
					الحاسوب		
					يلجأ المصرف لاقتناء	17	البرمجيات
			1		البرمجيات المتطورة التي		
					تدعم تحقيق أهدافنا في		
					المنافسة		

٦٢ تساعد البرمجيات المعتمدة	
من قبل المصرف على	
تسهيل تبادل المعلومات	
بالجودة العالية	
	قو اعد
٦٣ يستخدم المصرف قواعد	البيانات
بيانات تتميز بالدقة	ربنق
والكفاءة وسهولة الاستخدام	
٦٤ يعتمد المصرف التحديث	
للبيانات لضمان قرارات	
كفؤة لمتخذي القرار بشأن	
الخدمة المصرفية	
٦٥ يستخدم المصرف شبكة	الاتصالات
اتصالات حديثة محلية بين	
فروع المصرف لتسهيل	
نقل المعلومات	
٦٦ يستخدم المصرف شبكة	
اتصالات مع الدوائر	
والمصارف الاخرى	
٦٧ يستخدم المصرف شبكة	
اتصالات خارجية لتسهيل	
تقديم الخدمات الخارجية	
٦٨ يتمتع المتخصصون في نظم	الافراد
المعلومات بمستويات عالية	
تتناسب مع المهام المطلوبة	
٦٩ يتم رصد مبالغ اضافية	
بشکل مخصصات أو	
حوافز للعاملين في نظم	
معلومات الحاسوب	

ثامناً: الخدمة المصرفية

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	الفقرات	ت
					الموارد المسجب المسجب الم	٧.
					التغيرات التي قد تحصل في الطلب على	
					الخدمة المصرفية	
					تبذل إدارة المصرف قصارى جهدها لتوظيف	11
					قدراتها التنظيمية لتطوير الخدمة المصرفية	
				**	تسعى إدارة المصرف الى مواكبة	44
					التطورات الحديثة للخدمة المصرفية	
					يعد ابتكار أساليب جديدة في تقديمن	٧٢
					الخدمة من اولويات مصرفنا	
					ينافس مصرفنا المصارف الاخرى من خلال	Y£
					العمل على التجديد والتحديث والابتكار والابداع	
					في الخدمات المقدمة من قبله	
					يقدم المصرف الخدمات بسرعة ونوعية	40
					عالية قياسا بالمنافسين	
					تمثل سرعة ونوعية الخدمات المقدمة	77
					للزبائن مزايا تنافسية في الحصول على	
					أكبر حصة سوقية	
					يحرص موظفوا المصرف على تقديم حلولا	YY
					لمشاكل الزبائن فضلاً عن تقديم الخدمات	
					يتواجد موظفوا المصرف في محال عملهم استعدادا	VA
					لتقديم الخدمة	
					يحرص موظفوا المصرف على تلافي وقوع	19
					الاخطاء عند تقديم الخدمة	

الفصل التاسع قياس كلفة الجودة وكسب رضا المستهلك دراسة تحليلية

دراسات وابحاث في جودة تسويق الخدمات المصرفية الفصل التاسع

- القصل التاسع قياس كلفة الجودة وكسب رضا المستهلك دراسة تحليلية*

تمهيد:

أصبحت الميزة التنافسية هدفاً فاعلاً تهتم به المنظمات على اختلاف أنشطتها كما أن رضى الزبون وتلبية احتياجات المستهلكين تمثل هدف استراتيجي لأي منظمة تريد أن تجد لها مكاناً وتستمر ثم تحسن موقعها وتطور نشاطها وتنوعه. لهذا يشكل مدخل إدارة الجودة ومفاهيمها أحد الأساليب التي تسعى لتحقيقه المنظمات، هذا ما جعل الشركات تنفق أموالا هانلة على نظم الإنتاج المؤتمنة الحديثة وعلى العديد من برامج رقابة الجودة. وطبقاً لهذا سوف يترتب عليه أنواع من التكاليف مما يتوجب على الإدارة إيجاد طرق تتيح لها قياس التكاليف سواء من ناحية القيمة أو من ناحية الكفاءة. وتمثل إدارة الكلفة (محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية) كفروع المستقلة من المحاسبة ذات إطار فكري يستوعب المستجدات كفروع المستقلة من المحاسبة والوسائل والأساليب الحديثة بما يحقق والمخاف العامة والتفصيلية كمساندة الإدارة وكافة المستفيدين.

الأهداف التعليمية:

- ماهية الجودة ومناهجها وعلاقة ذلك بالمزايا التنافسية وتطور فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
 - طرق قياس تكاليف الجودة وسبل توزيعها.
 - اثر قياس كلفة الجودة على ربحية المنظمة.
 - تقارير الجودة وأثرها في عملية اتخاذ القرارات.
 - لذا سيتم تناول ماياتي:
 - مدخل لدر اسة الجودة ومفاهيمها.
 - إدارة الكلفة وطرق قياس تكاليف الجودة.
 - المستهلك والجودة.

^{*} بحث من ضمن خطة المركز لسنة ٢٠٠٨.

المحور الاول: مدخل عام لثتعريف بالجودة ومفاهيمها:

لغرض تحديد التكاليف الخاصة ببرامج الجودة لمختلف مراحلها وأنشطتها ينبغي أولاً أن نستعرض بعض مفاهيم إدارة الجودة وما تناولها الأدبيات المتخصصة بهذا المجال.

ومن المعلوم أن الجودة سلاح تنافسي ويعتبر كثر من رجال الإدارة أن إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management من أكثر القضايا أهمية في القرن العشرين فقد حددت معايير عالمية ومواصفات قياسية في حقيقية الأمر أن الجودة ليست ابتكار الحضارة الغربية كما يحلو للبعض أن يقول بل أن جذورها ممتدة وموظة في القدم حيث تنسب أقدم الاهتمامات إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد في الحضارة البابلية في العراق أبان حكم حمورابي الذي تضمنت مسلة (٢٨٢) مادة، بينها قانونا يهتم بالتجارة، الزم فيها من يقدم سلعاً غير جيدة أو ناقصة القيمة أن يقوم بإصلاح العيب حسب ما تشير إليه المادة (٢٢٩) منها "إذا كان بناء قد بنى بيتاً رجل ولم يحسن علمه بحيث أنهار البيت الذي بناه وسبب موت صاحب البيت، فسوف يقتل ذلك البناء "(١). والحضارة الفرعونية أكدت على أهمية الجودة في الأداء والصناعات وهذا ما تؤكده الشواهد والعمران الذي نراه اليوم في آثارهم على أنها هذه الحضارة قد ظهرت في القرن الخامس عشر الميلاد.

أما في العصر الإسلامي فكل ما في عقيدة المسلمين وتشريعاتهم وآدابهم وأخلاقيات دينهم تؤكد حول أهمية الجودة في الأداء سواء في الإنتاج أو الخدمات أو السلوك أو العلاقات وتمثل التقوى وهي أحد أسس الدين ومعيار ومؤشر كبير على مفهوم الجودة وعلى سبيل المثل فقد قال الحق سبحانه وتعالى { يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ اتَّقُواْ اللهَ حَقَّ ثُقَاتِهِ وَلاَ تَمُوتُنَ إِلاَ وَأنتُم مُسْلِمُونَ} [آل عمران: ١٠٢]، { يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ اللهَ وَقُولُوا قَوْلاً

⁽١) راجع محد العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبينة، دار وانل، عمان، ٢٠٠٢، ص٧.

سَدِيداً ﴿ يُصْلِحْ لَكُمْ أَعْمَالَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَمَن يُطِعْ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ فَازَ فَوْزِأَ عَظِيماً} [الأحزاب: ٧٠- ٧١].

بالإضافة إلى ما جاء في أحاديث وسيرة المصطفى (فقد كان كثير الاهتمام بالإتقان والصدق وكل مكارم الأخلاق والحديث المشهور (رحم الله أمريء عمل عملاً فأتقنه).

مفهوم الجودة:

لكلمة الجودة (Quality) عدة معاني فالجودة قد تعني درجة التفضيل (Degree of Superlative) عند الناس وقد تعني المطابقة للاستعمال (Degree of Superlative) فيما يتعلق Fitness for use فهي تعرف بمعنى (الموائمة للاستعمال) فيما يتعلق بالتصميم والمستلزمات والمواد وتحقق للمستفيد طلباته وتشبع له حاجاته. وقد تكون الجودة بمعنى آخر هو المطابقة مع المتطلبات Conformity أو قد تكون الجودة تعني التركيز على النربون With The Requirements وهذه كلها وغيرها شملت مداخل عديدة لتحديد مفهوم الجودة.

فالجودة هي قياس لضمان التطابق التام للسلعة أو الخدمة للمعايير المحددة، حيث تمثل المعايير بكل ما يتعلق بالعملية الإنتاجية من مواد أولية أو إدارية أو وقت أو المعولية أو أية نواحي أخرى قابلة للقياس أولها تأثير على المنتج (سلعة أو خدمة)(٢).

وبمعنى آخر فقد عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمنظمة الأوربية لضبط الجودة (EOQC) الجودة بأنها (المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة)(٣).

في حين عرفت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) الجودة بأنها: "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة

⁽²⁾ Monk, Josph G. Operations Management. USA, McGrow, 1985, P.348.

⁽³⁾ Dilworth James B., Operations Management, 2nd, McGrow - Hill, 1996, P.609.

الخصائص الرئيسة المحددة مسبقاً (٤). حيث تؤكد المواصفة على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية إشباعها.

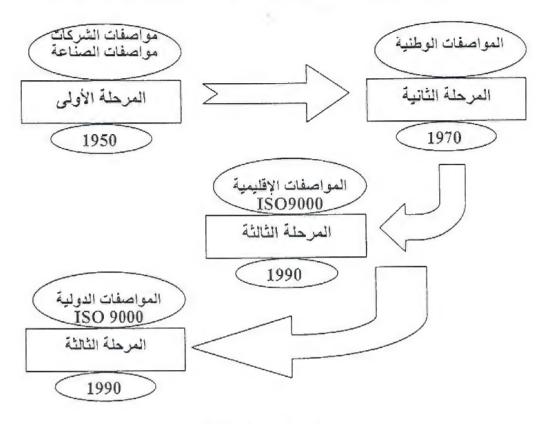
وهكذا نجد أن المفاهيم جميعها على اختلاف مداخلها ومحاورها الرئيسية تدور حول ما يأتي:

- القدرة التي تحملها المنتجات والمزايا والخصائص.
 - مطابقة تلك المنتجات للمواصفات والمعايير.
- قدرتها على ملائمة طلبات الزبائن من حيث الإشباع والوقت والكلف والصيغ المناسب التي تلبي حاجات الزبون واذواقهم.
- الملائمة البيئية وعدم خلق آثار جانبية تضر بالأفراد أو المجتمع كالتلوث أو الضجيج أو الآثار الصحية.
- مقارنة مفهوم الجودة مع الموائمة مع الغايات مرتبطة بالتميز يعطي مستوى شهرة وصورة اجتماعية تمكن المؤسسة من المقاربة مع الزبائن. ومن الطبيعي أن الجودة قد تطورت بمراحل عديدة حتى أصبحت نظامأ شاملاً ضمن الفحص والتأكد ثم مرافقة الجودة ثم تأكيد الجودة حتى ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة. وتعرف إدارة الجودة الشاملة في ضوء ذلك بأنها: "عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين"(٥).

فقد عرف مركز التجارة الدولية إدارة الجودة الشاملة بأنها مدخل تنظيمي مركز على الجودة مبني على أساس مساهمة أعضاء الفريق لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون والمنافع لكل من الأفراد والمنظمة والمجتمع.

(5) ISO 9000-2000 Quality System - Model For Quality Assurance in design, development production installations and Servicing. P.4.

⁽⁴⁾ ISO9000-2000/ Operations Management and Systems fundamentals Vocabulary, P.7.

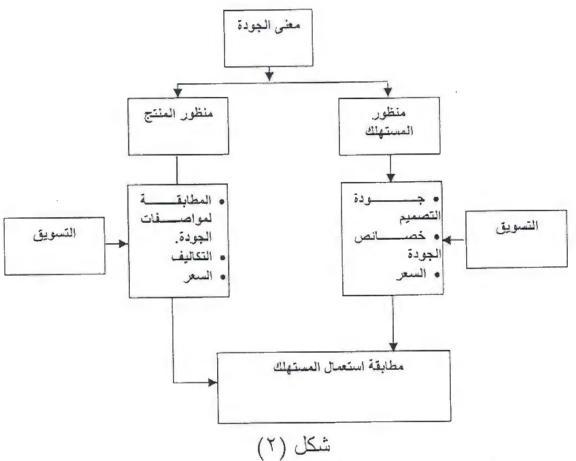


الشكل رقم (١)

المراحل التاريخية لتطور مواصفات أنظمة إدارة الجودة وصولاً إلى ISO 9000 Source: Marquard , Donald W., Background and Development of the ISO9000, 2nd., Quality Systems Update , April , 1997, P.10.

لقد تطور مفهوم (TQU) ومر بالعديد من التغيرات حتى أصبحت الجودة الشاملة تمثل طريق جديد تماماً للنظر للمبادئ والقيم الخاصة بالإدارة، والتي يمكنها أن تقدم حلول للمشاكل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والفنية والرئيسة التي تواجه العالم وهو يدخل إلى عصر جديد. كما تعد الجودة أحد الأسبقيات التي يسعى لتحقيقها المدير المعاصر اليوم في المصنع أو الجامعة أو شركة التأمين أو المستشفى... الخ وهي سلاح تنافسي مهم تستخدم الشركات لجذب المستهلكين وتحقيق التميز والريادة في السوق ولكن الجودة ليس فقط تحسين أداء نشاط وإنما نظام له أبعاده تشترك فيه القطاع الصناعي مع الخدمي بأبعاد مشتركة ولكن نجد

بعض الأدبيات يمثل إلى توجيه الأبعاد حسب النشاط وكما يأتي(٦): ويمكن تصور معنى الجودة من منظور المستهلك والمنتج كمدخل لقياس الكلف من خلال الشكل (٢).



معنى الجودة من منظور المستهلك والمنتج كمدخل لقياس الكلف Soure – Roberta Taylor – Operating Management Focusing an Quality and Completeness, 1998. P80.

⁽٦) أحمد عبد الوهاب، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، ١٩٩٩، ص١١-د١.

الجودة من منظور المستهلك والمنتج

أبعاد الجودة:

تمتلك السلعة أو الخدمة أبعاداً (خصائص) متعددة ترتبط بالجودة، يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات. ومع تماثل هذه الأبعاد للسلعة أو الخدمة، إلا أن الباحثين يجدون اختلافاً بين أبعاد جودة السلعة وأبعاد جودة الخدمة (٧).

١- أبعاد جودة السلعة: تمتلك السلعة ثمانية أبعاد وهي:

أ- الأداة Performance: الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة ومعالمها.

ب- الهيئة /المظهر Appearance / Feature: الخصائص المحسوسة للسلعة وشكلها والإحساس بها ورونقها.

ج- المعولية Reliability: قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة.

د- المطابقة Conformance: التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل الزبون.

هـ المتانة Durability: الاستفادة الشاملة والدائمة من السلع.

و- القابلية للخدمة Serviceability: إمكانية تعديلها أو تصليحها عند حصول مشكلة في استخدامها نتيجة مشكلة في تصنيعها.

ز- الجمالية Aesthetics: الرونق والشكل والإحساس التي تولده.

ح- الجودة المدركة Perceived Quality.

٢- أبعاد جودة الخدمة:

أ- الوقت Time: كم ينتظر المستهاك.

ب- دقة التسليم Timeless: التسليم في الموعد المحدد.

ج- الإتمام Completeness: إنجاز جميع جوانبها بشكل كامل.

د- التعامل Curtest: ترحيب العاملين بكل الزبائن.

هـ التناسق Consistency: تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون.

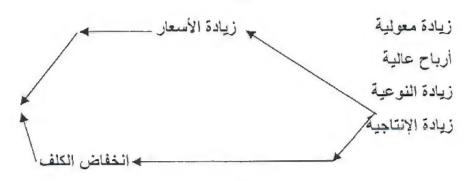
⁽٧) د. مجد العزاوي، مصدر سابق، ص ٢ ٢ ٢ ٢.

و- سهولة المنال Convenience: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة. ز- الدقة Accuracy: إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة. ح- الاستجابة Responsiveness: التفاعل بسرعة من العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة.

تعتبر نوعية المنتج (سلع كانت أم خدمة) هي التي يعول عليها في تحديد التصميم أو ما يجب أن تكون عليه. لهذا فالكلام في حالة صناعة السيارات تختلف عن خدمات الزبائن في المصارف أو الخطوط الجوية من حيث التوقيت مثلاً أو صناعة الملابس أو المواد الغذائية.

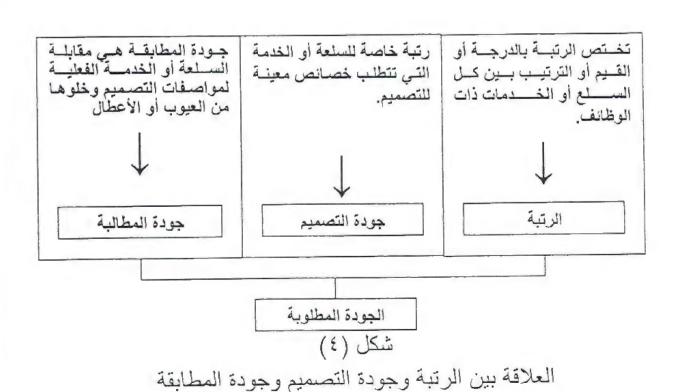
لهذا يعتبر النوعية العالية للمنتوج ذو أثر على الميزة التنافسية من خلال النوعية العالية للمنتجات كونها تزيد قيمتها في نظر المستهلكين وبالتالي فأن تعزيز هذا الإدراك يسمح للشركة ان تسعر منتجاها وفق مواصفاتها. لهذا نجد شركات مثل تويوتا لا تعتمد الكلفة كأساس في التسعير بل نوعيتها العالية والقبول المستمر على منتجاتها لما تتمتع به من جودة من يجعلها تحقق هامش أرباح يفوق بكثير شركات أخرى مثل جنرال موتورز.

يمكن تصور أثر النوعية العالية على الميزة التنافسية من خلال تعاظم الكفاءة وانخفاض كلفة الوحدة مع وقت العاملين أقل، هذا سيترجم إلى إنتاجية عالية وكلفة أدنى، ولهذا فأن النوعية العالية تؤدي بالشركة إلى التسعير بأسعار عالية لمنتجاتها فضلاً تكاليف أدى لهذا تتجلى أهمية النوعية في بناء الميزة التنافسية والتي تزايدت تدريجياً خلال العقد الأخير أنظر الشكل يعبر عن أثر النوعية على الأرباح وعلاقتها بالجودة والكلفة.



شكل (٣) العلاقة بين الجودة والأرباح والكلفة

وفي حدود ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بإدارة الكلفة نجد أن هناك ثلاثة عوامل مفاهيم رئيسية تحدد معنى الجودة لأغراض القياس وهي الرتبة Grade، جودت التصميم Quality of Design وجودة المطابقة وللرتبة Quality of Conformance ويمكن التعبير عن هذه المفاهيم من خلال الشكل(٤).



:Quality Costs تكاليف الجودة

تعرف تكاليف الجودة بأنها تلك التكاليف التي تحدث لمنع حدوث الجودة المنخفضة، أو هي التكاليف التي تحدث نتيجة لحدوث الجودة المنخفضة، أو تعرف بأنها كل التكاليف التي يتم انفاقها لأغراض الوقاية من وجود عيوب في الإنتاج أو اكتشاف هذه العيوب في حالة وجودها أو إصلاح العيوب بعد اكتشافها أو التكاليف الإضافية التي تنفق لغرض تحسين مواصفات الإنتاج وفق رغبات المستهلكين.

لقد ساد الاعتقاد الخاطئ لدى عدد من المدراء في منظمات الأعمال ولوقت غير بعيد حول علاقة الجودة بالكلف الكلية للمنظمة وربحيتها وان الاهتمام بالجودة وتحسينها يؤدي إلى زيادة التكاليف وبالتالي انخفاض ربحية المنظمة.

والحقيقة هي على العكس من ذلك فتحسين النوعية يؤدي إلى نقص الكلف وبالتالي زيادة الربحية، وقد يعود ذلك الاعتقاد الخاطئ إلى الكلف المقترنة بالسيطرة على النوعية وتحسينها التي تتحملها المنظمة دون استيعاب لأهميتها وللآثار الإيجابية المتحققة منها وعند دراسة تكاليف الجودة نجد تتعلق أكثرها بجودة المطابقة.

الهدف من قياس تكاليف الجودة:

يهدف قياس تكاليف الجودة إلى تحديد التكاليف التي تنفقها المنشآت حالياً في سبيل الجودة، ومحاولة تخفيض هذا الرقم تخفيضاً كبيراً من خلال الاستخدام الحكيم لأقسام تكاليف الجودة المشار إليها سابقاً.

هذا وقد سبق الإشارة إلى أن عامل الجودة لم يحظى بالاهتمام الكافي عند تصميم المنتج، وكان التركيز على فحص الجودة بدلاً من تصميم الجودة، وبالتالي تتحمل المنشآت تكاليف كبيرة من تكاليف الفشل الداخلي وتكاليف الفشل الخارجي (إصلاح الوحدات المعيبة بعد تمام إنتاجها)، كما تتحمل تكاليف تقييم مرتفعة حيث يوجد عدد كبير من المفتشين ومحطات فحص الجودة في ظل إجراءات التشغيل التقليدية.

هذا وقد اكتشفت المنشآت في الوقت الحاضر أنه يمكن تحقيق تخفيض كبير في تكاليف الفشل الداخلي وتكاليف الفشل الخارجي من خلال زيادة الإنفاق على تكاليف الوقاية، كما أن تحسين تصميم المنتج، وتحسين العلاقة مع الموردين، وتحسين الرقابة على التشغيل (من خلال زيادة الاستثمار في التكاليف الوقائية) سيؤدي بالضرورة إلى تخفيض كبير في تكاليف التقييم أيضاً.

فالتركيز على عامل الجودة أثناء تصميم المنتج وأثناء تحديد العمليات الصناعية المطلوبة لإنتاجه يقلل كثيراً من – إن لم يكن يُغنى عن – الحاجة إلى عمليات الفحص قبل وأثناء وبعد الانتهاء من عملية الإنتاج.

والخلاصة، إن التعبير مالياً عن التكاليف الإجمالية للجودة، وتقسيمها يساعد الإدارة العليا كثيراً على تحقيق تخفيض كبير وملموس في هذه التكاليف من خلال العودة إلى الوقاية بدلاً من الفحص والاكتشاف والإصلاح.

ونود الإشارة هنا إلى أن إمكانية التحكم الكامل في الجودة وتحقيق الجودة الشاملة على المنتجات بمستوى عيوب يساوي "صفر" ما زال يكتنفها بعض الصعوبات منها:

- لا يوجد اتفاق حتى الآن على المستوى " الأمثل " المستهدف لتكاليف الجودة غير الجودة في المدى الطويل، فلازال المستوى الأمثل لتكاليف الجودة غير معروف، ويتوقع أن يختلف هذا المستوى من منشأة إلى أخرى، كما أتخفيض تكاليف الجودة عن حد معين قد يؤدي إلى نتائج عكسية.

- لم يعرف حتى الآن ما هو التوزيع الأمثل المرغوب فيه لتكاليف الجودة، فلازال تقسيم التكاليف الكلية للجودة يخضع للحكم الشخصى، ولازال محل خلاف وكثير من الجدل.

فوائد تكاليف الجودة:

وتعتبر تكاليف الجودة أحد أدوات وأساليب إدارة الجودة والتي يمكن أن تستخدمها المنشأة لإدخال وتطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي تحسين الجودة والتعرف عليها وتقيد التكلفة المتزايدة والفاقد والنشاط الذي لا يضيف قيمه. فضلاً عن أن تكاليف الجودة ليست عبء كما يعتقد البعض وإنما هي في النتيجة ذات تأثير إيجابي على نوعية الإنتاج وحجم المبيعات وربحية المنظمة والميزة التناسبية.

ويمكن حصر أهم فوائد تحديد وقياس تكاليف الجودة من وجهة نظر الإدارة فيما يلي:

- استخدام تكاليف الجودة كأداة لقياس كفاءة تنفيذ أي برنامج لضبط الجودة.
- وسيلة لتحديد مواطن المشاكل المحتملة وفرص التحسين ما يسمح بقياس الإدارة.
- تعتبر تكاليف الجودة أداة يمكن استخدامها في مجال التخطيط لبلوغ مستوى جودة أقل، وذلك من خلال استخدام المعلومات المتوفرة عن كل نوع تكاليف الجودة مثل تكاليف التقييم، تكاليف الرقابة.
- تعتبر تكاليف الجودة أحد أدوات الرقابة حيث أنها تساعد الإدارة بإجراء المقارنة الداخلية بين المنتجات والخدمات والعمليات والأقسام. حيث يشكل قياس التكلفة الخطوة الأولى نحو الرقابة وتحسين مستوى الأداء والنوعية.
- إمكانية استخدام تكاليف الجودة كأداة في إعداد الموازنة اللازمة لبرنامج ضبط الجودة في الفترة الحالية (الفعلية).

تصنيف عناصر تكاليف الجودة:

أن عملية تحسين النوعية وضمان الجودة وكذلك تطبيق كل الخطوات اللازمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة ونظم إدارة الجودة والمواصفات القياسية المتعارف عليها تستلزم انفاق متوازن مع كل خطوة سواء لأغراض شراء المواد أو تطوير الأساليب أو شراء تقنيات أو إجراءات الفحص والرقابة.

حيث تصنف كلف السيطرة النوعية إلى قسمين رئيسين:

- كلف الفحص والرقابة فهي تلك التي تتفق لغرض ضمان الحفاظ على المنتجات ضمن المواصفات المحددة.
- وكلف خلل منتجات وهي الكلف اللازمة لضمان تطابق المنتجات التامة الصنع والغير مطابقة للمواصفات وأن المستوى الأمثل للنفقات ونشاطات السيطرة النوعية يتحدد عند أدنى مستوى للكلف الكلية كلف الفحص والرقابة وكلف خلل المنتجات.

ومن زاوية أخرى يمكن تقسيم هذه التكاليف إلى أربعة مجموعات رئيسية، إثنين منها تعرف (تكاليف المنعPrevention Costs وتكلفة التقييم (Appraisal Costs) والتي تحدث بالشركة نتيجة محاولاتها منه حدوث جودة مطابقة سيئة، والمجموعتان الأخريتان هما تكاليف الفشل الداخلي External Failure Costs والتي تحدث بالشركة بسبب عدم حدوث جودة المطلوبة او بالمطابقة السيئة، والأمثلة لهذه الأنواع من التكاليف يوضحها الشكل (٥).

تكاليف المنع وضع النظم وتطويرها، المنتجادة المعادم. المستهال المنتجات المعاد المسطة الرقابة الإحصائية. المستهالة وتحمين الجودة. المستهالة وتحمين الجودة. التشغيل المستهالة وتوصيل المنتجات المعاد الم	to the tack of the	
وضع النظم وتطويرها, المودة. المعادة المعادة المعادة المعادة المعادة الرقابة الإحصائية. المعادة النشطة الرقابة الإحصائية. المعادة النشطة الرقابة الإحصائية. المعادة النشطة الرقابة الإحصائية. المعادة النشطة المنع. النشطة المنع. المعادة النشطة جمع وتحليل والتقرير عن العطل الناتج من العيوب البيانات المعودة. المعادة الدعم الفني للموردين. التخلص من المنتجات المعيبة. ومشاكل الجودة الأخرى. التخلص من المنتجات المعيبة. التقيب والتشغيل. البيانات بسبب عيوب النتقيب والتشغيل. العيانات بسبب عيوب النتقيب والتشغيل. العادة كتابة برامج الكمبيوتر بسبب عيوب البدائي المقادة الواردة. المحص واختبار الإنتاج التام. المستبدل المعطلة في فترة الضمان. الضمان. المستبدال المنتجات المعطلة في فترة الضمان. الإصلاح والاستبدال بعد فترة والاختبار. الإنتاج التام. المستبدال المنتجات المعطلة في فترة والاختبار. الإنتاج التام. المستبدال بعد فترة والاستبدال بعد فترة والاختبار. الإنتاج التام. المستبدال بعد فترة والاحتبار الإنتاج التام. المستبدال بعد فترة المستبدال بعد فترة المستبدال ا	تكاليف الفشل الداخلي	تكاليف المنع
هندسة الجودة. تدريب الجودة. النشطة الرقابة الإحصائية. الإشراف على أنشطة المنع. البشراف على أنشطة المنع. البشراف على أنشطة المنع. البشراف على أنشطة المنع. البنات الجودة. البيانات الجودة. الدعم الفني للموردين. مراجعة فعالية نظام الجودة. التقيب والتشغيل. التقيب والتشغيل. التقيب والتشغيل. الموردين. التقيب والتشغيل. الموردين. التقيب والتشغيل. الموردين. التقيب والتشغيل. الموردين. التقيب والتشغيل. البنات بسبب عيوب البرامج. التقيب والتشغيل. البدائل المستهاك. البدائل المستهاك. البدائل المستهاك. المعطلة في فترة لضمان: الإصلاح والإستبدال بعد فترة والاختبار.	-, · 11 7:16: àl -	
تدريب الجودة. دوائر الجودة. الإشراف على أنشطة المنع. الإشراف على أنشطة المنع. الشطة جمع وتحليل والنقرير عن المنتجات المعاد البيانات الجودة. الدعم الفني للموردين. مراجعة فعالية نظام الجودة. التقيب والتشغيل. التقيب والتشغيل. التقييم تكاليف التقييم تكاليف الفشل الخارجي عيوب الإنتاج. التنشين المواد الواردة. البدائل للمستهاك. البدائل للمستهاك. البدائل للمستهاك. المنتجات المعطلة في فترة لضمان: الضطة الفحص واختبار الإنتاج التام. المنتجات المعطلة في فترة الضمان. الإصلاح والاختبار الإنتاج التام.		1
دوائر الجودة. انشطة الرقابة الإحصائية. الإشراف على انشطة المنع. انشطة جمع وتحليل والتقرير عن العطل الناتج من العيوب بيانات الجودة. الدعم الفني للموردين. مراجعة فعالية نظام الجودة. التقيب والتشغيل البيانات بسبب عيوب التقيب والتشغيل. التقيب والتشغيل. التقييم تكاليف النقيم وتوصيل عيوب البرامج. التشغيل البيانات بسبب عيوب البرامج. البدائل للمستهاك وتوصيل البدائل للمستهاك البيانات المعطلة في فترة الضمان: المستبدال المنتجات المعطلة في فترة الضمان.	,	
انشطة الرقابة الإحصائية. الإشراف على أنشطة المنع. انشطة جمع وتحليل والتقرير عن العنياء. البيانات الجودة. الدعم الفني للموردين. الدعم الفني للموردين. مراجعة فعالية نظام الجودة. التقيب والتشغيل البيانات بسبب عيوب التنقيب والتشغيل. التقيب والتشغيل. التقيب والتشغيل. التقيب والتشغيل البيانات بسبب عيوب المنتجات المعيبة وعوب التنقيب والتشغيل. التقيب والتشغيل البيانات بسبب عيوب التنقيب والتشغيل البيانات بسبب عيوب البرامج. التنقيب والتشغيل الخارجي عيوب البرامج. البدائل المستهاك. البدائل المستهاك. البدائل المستهاك المنتجات المعطلة في فترة الضمان. الضمان. الإصلاح والإستبدال بعد فترة والاختبار.		1
الإشراف على أنشطة المنع. النشطة جمع وتحليل والتقرير عن العطل الناتج من العيوب مشروعات تحسين الجودة. الدعم الفني للموردين. مراجعة فعالية نظام الجودة. التقيب والتشغيل البيانات بسبب عيوب التقيب والتشغيل. التقيب والتشغيل البيانات بسبب عيوب التقييم عيوب البرامج. التقيد والتشغيل المستهاك عحص واختبار المواد الواردة. البدائل للمستهاك المستهاك المستهال في فترة لضمان: المستلزمات أنشطة الفحص الإصلاح والاستبدال بعد فترة والاختبار.		
انشطة جمع وتحليل والتقرير عن اعادة اختبار المنتجات المعاد بيانات الجودة. مشروعات تحسين الجودة. الدعم الفني للموردين. مراجعة فعالية نظام الجودة. التخلص من المنتجات المعيبة. تحليل أسباب عيوب الإنتاج. التنقيب والتشغيل. اعادة كتابة برامج الكمبيوتر بسبب عيوب البرامج. تكاليف التقييم عيوب البرامج. تكاليف التقييم تكاليف الفشل الخارجي عيوب البدائل للمستهاك. فحص واختبار الإنتاج تحت البدائل للمستهاك. التشغيل. الستبدال المنتجات المعطلة في فترة الضمان: الضمان. الإصلاح والاستبدال بعد فترة والاختبار.	i i	1
بيانات الجودة. مشروعات تحسين الجودة. الدعم الفني للموردين. مراجعة فعالية نظام الجودة. التخلص من المنتجات المعيبة. مراجعة فعالية نظام الجودة. التنقيب والتشغيل البيانات بسبب عيوب التنقيب والتشغيل. التنقيب والتشغيل. عوب البرامج. الكاليف التقييم تكاليف الفشل الخارجي فحص واختبار المواد الواردة. البدائل للمستهاك. السندال المنتجات المعطلة في فترة لضمان: الضمان. الإصلاح والاستبدال بعد فترة والاختبار.		
مشروعات تحسين الجودة. الدعم الفني للموردين. مراجعة فعالية نظام الجودة. التخلص من المنتجات المعيية. التخلص من المنتجات المعيية. التقيب والتشغيل البيانات بسبب عيوب التقيب والتشغيل. التقيب والتشغيل. عيوب البرامج. التقيم عيوب البرامج. التقيم تكاليف الفشل الخارجي عيوب البدائل للمستهاك. فحص واختبار الإنتاج تحت البدائل للمستهاك. التشغيل. الستبدال المنتجات المعطلة في فترة الضمان: المستوات انشطة الفحص الإصلاح والاستبدال بعد فترة والاختبار.	إعادة اختبار المنتجات المعاد	
الدعم الفني للموردين. مراجعة فعالية نظام الجودة. مراجعة فعالية نظام الجودة. التخلص من المنتجات المعيبة. تحليل أسباب عيوب الإنتاج. التثقيب والتشغيل. التثقيب والتشغيل. عيوب البرامج. تكاليف التقييم تكاليف الفشل الخارجي فحص واختبار المواد الواردة. البدائل للمستهاك. البدائل للمستهاك. البدائل للمستهاك. المستبدال المنتجات المعطلة في فترة لضمان: الضمان. الإصلاح والاستبدال بعد فترة والاستبدال بعد فترة والاختبار.	تشغيلها.	بيانات الجودة.
الدعم الفني للموردين. مراجعة فعالية نظام الجودة. مراجعة فعالية نظام الجودة. إعادة تشغيل البيانات بسبب عيوب النتقيب والتشغيل. إعادة كتابة برامج الكمبيوتر بسبب عيوب العرامج. عيوب البرامج. تكاليف التقييم تكاليف الفشل الخارجي فحص واختبار المواد الواردة. البدائل للمستهاك. فحص واختبار الإنتاج تحت البدائل للمستهاك. التشغيل. فحص واختبار الإنتاج التام. المستدال المنتجات المعطلة في فترة لضمان: الضمان. الإصلاح والاستبدال بعد فترة والاختبار.	زمن العطل الناتج من العبوب	مشروعات تحسين الجودة.
مراجعة فعالية نظام الجودة. التخلص من المنتجات المعيبة. تحليل أسباب عيوب الإنتاج. العادة تشغيل البيانات بسبب عيوب التثقيب والتشغيل. العادة كتابة برامج الكمبيوتر بسبب عيوب البرامج. تكاليف التقييم فحص واختبار المواد الواردة. فحص واختبار الإنتاج تحت البدائل للمستهاك. المتلاح الأعطال في فترة لضمان: فحص واختبار الإنتاج التام. المتبدال المنتجات المعطلة في فترة الضمان. الإصلاح والاستبدال بعد فترة والاختبار.		الدعم الفني للموردين.
تحليل أسباب عيوب الإنتاج. إعادة تشغيل البيانات بسبب عيوب التثقيب والتشغيل. إعادة كتابة برامج الكمبيوتر بسبب عيوب البرامج. تكاليف التقييم تكاليف الفشل الخارجي فحص واختبار المواد الواردة. فحص واختبار الإنتاج تحت البدائل للمستهلك. التشغيل. فحص واختبار الإنتاج التام. استبدال المنتجات المعطلة في فترة الضمان. مستلزمات أنشطة الفحص الإصلاح والاستبدال بعد فترة والاختبار.		مراجعة فعالية نظام الجودة.
إعادة تشغيل البيانات بسبب عيوب التثقيب والتشغيل. إعادة كتابة برامج الكمبيوتر بسبب عيوب البرامج. عيوب البرامج. فحص واختبار المواد الواردة. فحص واختبار الإنتاج تحت البدائل للمستهاك. التشغيل. فحص واختبار الإنتاج التام. فحص واختبار الإنتاج التام. استبدال المنتجات المعطلة في فترة الضمان. مستلزمات أنشطة الفحص الإصلاح والاستبدال بعد فترة والاختبار.		
التثقيب والتشغيل. إعادة كتابة برامج الكمبيوتر بسبب عيوب البرامج. تكاليف التقييم تكاليف الفشل الخارجي فحص واختبار المواد الواردة. البدائل للمستهلك. فحص واختبار الإنتاج تحت الستبدال المستهلك. التشغيل. فحص واختبار الإنتاج التام. استبدال المنتجات المعطلة في فترة مستلزمات أنشطة الفحص الإصلاح والاستبدال بعد فترة والاختبار.		
إعادة كتابة برامج الكمبيوتر بسبب عيوب البرامج. تكاليف التقييم تكاليف الفشل الخارجي فحص واختبار المواد الواردة. البدائل للمستهاك. فحص واختبار الإنتاج تحت البدائل للمستهاك. التشغيل. المتناح الإنتاج التام. استبدال المنتجات المعطلة في فترة فحص واختبار الإنتاج التام. الضمان. الضمان. والاختبار.		
عيوب البرامج. تكاليف التقييم تكاليف الفشل الخارجي تكاليف المواد الواردة. فحص واختبار المواد الواردة. البدائل للمستهلك. فحص واختبار الإنتاج تحت إصلاح الأعطال في فترة لضمان: المتنبل الإنتاج التام. استبدال المنتجات المعطلة في فترة مستلزمات أنشطة الفحص الإصلاح والاستبدال بعد فترة والاختبار.	l .	
تكاليف التقييم تكاليف الفشل الخارجي فحص واختبار المواد الواردة. فحص واختبار الإنتاج تحت البدائل للمستهلك. فحص واختبار الإنتاج تحت المستهلك. التشغيل. فحص واختبار الإنتاج التام. استبدال المنتجات المعطلة في فترة فحص واختبار الإنتاج التام. المستدال المنتجات المعطلة في فترة مستلزمات أنشطة الفحص الإصلاح والاستبدال بعد فترة والاختبار.		
فحص واختبار المواد الواردة. فحص واختبار الإنتاج تحت البدائل للمستهلك. التشغيل. فحص واختبار الإنتاج التام. فحص واختبار الإنتاج التام. استبدال المنتجات المعطلة في فترة مستلزمات أنشطة الفحص الإصلاح والاستبدال بعد فترة والاختبار.		تكاليف التقييم
فحص واختبار الإنتاج تحت البدائل للمستهلك. التشغيل. فحص واختبار الإنتاج التام. فحص واختبار الإنتاج التام. استبدال المنتجات المعطلة في فترة الضمان. الضمان.	-	
التشغيل. المنتجال في فترة لضمان: فحص واختبار الإنتاج التام. الستبدال المنتجات المعطلة في فترة مستلزمات أنشطة الفحص الضمان. والاختبار.		
فحص واختبار الإنتاج التام. استبدال المنتجات المعطلة في فترة مستلزمات أنشطة الفحص الضمان. والاختبار.		
مستلزمات أنشطة الفحص الضمان. والاختبار.		
والاختبار. الإصلاح والاستبدال بعد فترة	استبدال المنتجات المعطلة في فترة	
1-7-	الضمان.	
	الإصلاح والاستبدال بعد فترة	
	·	

تكاليف الفشل الداخلي	
-	تكاليف المنع
رد قيمة المنتجات المباعة.	والاختبار.
الالتزامات الناشئة عن عيوب	إهلاك معدات الاختبار.
المنتجات.	
المردودات والمسموحات الناتجة	إعداد الآلات والمعدات للاختبار.
عن مشاكل الجودة.	المياه والكهرباء لمناطق الفحص
خسائر المبيعات الناتجة عن سوء	والاختبار.
سمعة المنتجات بسبب انخفاض	الفحص والاختبار الميداني في
الجودة.	مواقع المستهلك.

الشكل رقم (٥) تكاليف الجودة

وهناك العديد من الملاحظات عن تكاليف الجودة التي يوضحها الشكل السابق، أولاً لاحظ أن تكلفة الجودة لا تخص عملية الإنتاج فقط، بل تتجاوز ذلك إلى جميع الأنشطة في الشركة بدءاً من البحوث والتطوير (R&D) ذلك إلى جميع الأنشطة في الشركة بدءاً من البحوث والتطوير (Pesearsh and Development عدد أنواع التكاليف المتعلقة بالجودة كبيرة جداً، لذلك يمكن أن يصبح اجمالي تكلفة الجودة عالي جداً وما لم تعطي الإدارة الاهتمام الكافي لهذا الموضع. وأخيراً لاحظ اختلاف التكاليف في المجموعات الأربعة(٨). كما تقسم أو تصنف الجودة من خلال تأثيراتها على الأداء المالي إلى مجموعتين وفق مدخل الكلف المرتبطة بالجودة وأثرها على ربحية المنظمة وكما يأتي:

^(^) ري آنش جاريسون، المحاسبة الإدارية، مصدر سابق، صه ٩٩-٩٩.

أ- كلف الجودة Quality Costs:

وتصنف كلف الجودة بأشكال متعددة وفق أسس أخرى حيث نجد من يصنفها إلى مجموعتين هي:

- كلف ضمان النوعية.
 - وكلف الفشل.
- وهناك من يرى أنها ثلاثة أصناف هي:
 - كلف الوقاية.
 - وكلف التقويم.
 - وكلف المعيب.

وتذهب الجمعية الأمريكية للسيطرة على النوعية (ASQC) (١٩٧١) إلى تصنيف كلف النوعية (كلف الجودة) إلى أربعة أصناف هي:

- كلف الوقاية (المنع).
 - وكلف التقويم.
- وكلف الفشل الداخلي.
- وكلف الفشل الخارجي.

ولا يختلف التصنيف الأخير لكلف النوعية عن سابقاته او في الفصل أو الدمج للأنواع الأربعة الأخيرة لكلف الجودة والتي نتناولها بالإيضاح:

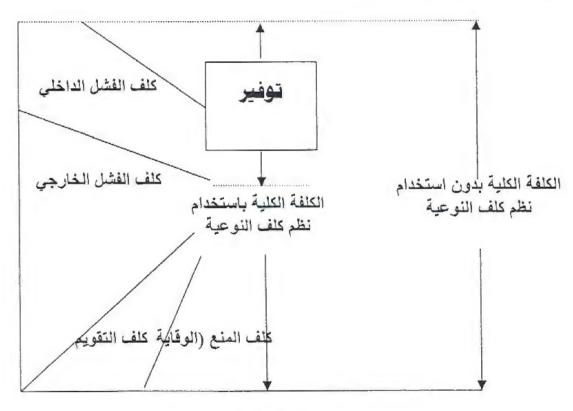
1- كلف الوقاية (المنع) Prevention Costs: وهي الكلف المترتبة على تخطيط وتنفيذ وصيانة نظم النوعية وتتضمن الرواتب وكلف تطوير وتصميم المنتوج، وتصميم العملية الإنتاجية والمعدات، وأساليب السيطرة النوعية، وتصميم نظم المعلومات، وكل الكلف الأخرى المرتبطة بمنع حدوث المعيب، كما يندرج ضمنها الكلف المرتبطة بالتعليم والتدريب للأفراد المشاركين وإجراءات السيطرة النوعية ومن الكلف الأخرى التي تندرج في كلف المنع هي كلف إزالة أسباب حصول الإنتاج المعاب وكلف تدقيق النوعية وكلف تحسين النوعية، كما يندرج ضمن هذا الصنف كلف العمل مع المجهزين قبل القيام بصنع المنتوجات.

٢- كلف التقويم Appraisal Costs: وهي الكلف المترتبة على قياس أو تقويم، أو تدقيق المنتجات أو المكونات أو المواد المشتراة لتحديد درجة مطابقتها لمعايير معينة، مثل هذه الكلف تتضمن الفحص، والاختبار للمواد الداخلة بالإضافة إلى كلف الفحص، والاختبار للمنتوج، كما تتضمن كلف صيانة المعدات وأدوات القياس وكلف المواد والمنتوجات التي تستعمل في عمليات الاختبار. ويحدث هذا النوع من الكلف خلال أو بعد عملية الإنتاج ولكن قبل بلوغ المنتوج للمستهلك.

"- كلف الفشل الداخلي Internal Failure Cost : يحدث هذا النوع من الكلف عندما تفشل المنتوجات، أو الأجزاء، أو المواد أو الخدمات في تلبية المواصفات النوعية المحددة قبل تحويل ملكية المنتوج إلى المستهلك، ولا تظهر هذه الكلف عندما لا توجد منتوجات غير مطابقة وإنجاز برنامج التلف الصفري (ZD)، وتتضمن هذه الكلف كل من كلف التلف والعمل وكلف تصحيح الوحدات المعابة وكلف تحديد أسباب فشل المنتوج وكلف إعادة اختبار المنتوج المعاد إصلاحه كما يجب تضمينها لكلف وقت الإنتاج المفقود بسبب الإنتاج المعاب والملاحظ أن هذه الكلف تتناقص مع تنفيذ نظم السيطرة على النوعية نتيجة الانفاق على كلف المنع وهذا أحد أسباب تقلص هذه الكلف مع مرور الزمن وارتفاع كلف المنع.

3- كلف الفشل الخارجي External Failure Costs: تحدث هذه الكلف عندما لا يؤدي المنتوج وظيفته بشكل مرضي بعد تحويل ملكيته إلى المستهلك وإذا لم يكن هناك وحدات معابة هذه الكلف لا تظهر، وتتضمن هذه الكلف الناجمة عن شكوى وتذمر المستهلك التي تتضمن كلف الفحص والتعديل والاستلام والمناولة والإصلاح والاستبدال للوحدات المعابة وكلف الضمانات ضمن المدة المقررة، وهذه الكلف تتناقص مع مرور الزمن وتطور نظم النوعية في المنظمة.

اتجاهات كلف النوعية وكيف تتأثر بتحسين النوعية مع مرور الزمن ويتضح منه أن كلف الوقاية (أو المنع) تزداد مع مرور الزمن كما أنها تشكل نسبة مهمة من الكلف الكلية للنوعية، الا ان تلك الزيادة فيها هي بديل عن تخفيض أكبر في الأصناف الأخرى من الكلف. حيث انخفاض عدد من الوحدات المعابة نتيجة جهود الوقاية أو المنع، كما تتناقص كلف الفشل الداخلي مع تنفيذ نظم السيطرة على النوعية وهو الأمر الذي يساهم في ارتفاع كلف الوقاية مع مرور الزمن. وكلف الفشل الخارجي تتناقص أيضاً مع تطور نظم النوعية في المنظمة.



شكل (٦) اتجاهات كلف النوعية كدالة للزمن

Source: Mitra Amitava "Fundamentals of Quality Control and Improvement", Macmillan Publishing Company, 1993, P.20.

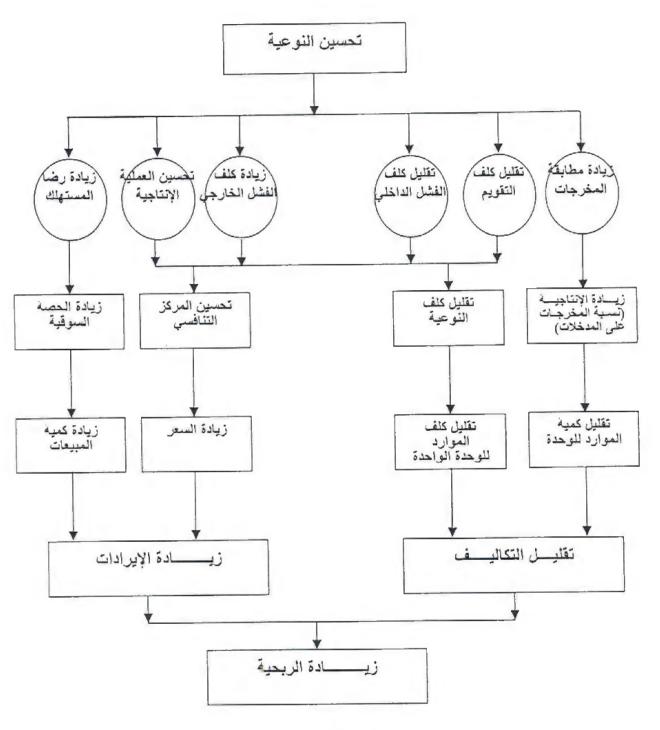
ويلاحظ أن المحصلة النهائية هي الانخفاض في كلف النوعية الكلية وتحقيق الوفورات فيها مقارنة مع حالة عدم الاهتمام بنظم النوعية، وهذا ما يدحض الاعتقاد الخاطئ لدى البعض من أن الاهتمام بالنوعية يؤدي إلى زيادة التكاليف.

ب- النوعية والربحية:

تتمثل الربحية في الفرق بين الإيرادات والكلف، ومن هنا فإن زيادة الإيرادات أو تخفيض الكلف يؤدي إلى زيادة ربحية المنظمة، ويلعب تحسين النوعي دوراً مهماً في زيادة الإيرادات وتخفيض الكلف، والعناصر التي يمكن أن تتأثر بها الربحية هي الآتية:

- التغير في سعر السلعة أو الخدمة.
- التغير في كمية السلع أو الخدمة المباعة.
 - التغير في كلفة الوحدة من الموارد.
- التغير في كمية الموارد المستخدمة لكل وحدة من المخرجات.

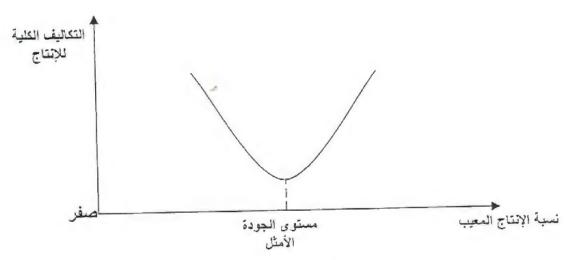
ويوضح الشكل (٧) كيفية تأثير تحسين النوعية في جوانب الكلفة والإيرادات ومن ثم في الربحية.



شكل (٧) أثر النوعية في الربحية

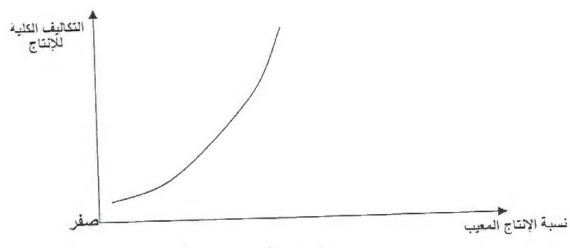
وبناء على ما تقدم فإن الاهتمام بالنوعية من قبل منظمات الأعمال أصبح اليوم مطلب مهم حيث تمثل عملية تخفيض الكلف بأنواعها تحد أمام المنظمات والتي بدورها تنعكس على شكل زيادة في ربحية المنظمة إضافة للعوامل المؤثرة الأخرى(٩).

وفي هذا المقام نود أن نشير إلى أن النظرة التقليدية للجودة والتكلفة ترى عدم إمكانية تطبيق برنامج الجودة الشاملة عملياً، وأن تحقيق المستوى الأمثل من الجودة سيكون مكلفاً للغاية، ويتضح ذلك من الشكل رقم (٨) حيث يظهر بوضوح أن التكاليف الكلية للإنتاج عندما تنخفض نسبة الإنتاج المعيب أو تكون قريبة من الصفر، حيث يتطلب تحقيق هذا المستوى من الجودة إنفاق العديد من تكاليف الفحص وإعادة إصلاح الإنتاج المعيب، كما يتضح أيضاً أنه عند مستوى الجودة الشاملة (نسبة العيوب = صفر) ستصل التكاليف إلى أقصى ما يمكن، لذلك يرى أصحاب هذا الرأي ضرورة توقف الجهود المبذولة لتحسين الجودة عند النقطة التي تتساوي عندها المنفعة الحدية من نقص العيوب مع التكلفة الحدية.



شكل رقم (٨) النظرة التقليدية للعلاقة بين الجودة والتكلفة

⁽٩) راجع: محمد مصطفى علاوي، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية، ٩٩٩، ص٢١-٩١.



شكل رقم (٩) الاتجاه الحديث للعلاقة بين الجودة والتكلفة

وقد اكتشفت المنشآت التي تطبق برنامج الجودة الشاملة خطأ هذا الفكر التقليدي، وأدركت أن تحسين الجودة لا يؤدي إلى زيادة التكاليف بل على العكس يساعد تحسين مستوى الجودة على تخفيض التكاليف، ويتضح ذلك من الشكل رقم (٩)، حيث يظهر بوضوح أن التكاليف الكلية للإنتاج (بما في ذلك تكاليف فترة الضمان وتكاليف خدمات الإصلاح) تنخفض كلما انخفضت نسبة العيوب، ولذلك سيكون الأوفر جداً أن يتم إنتاج كل العناصر إنتاجاً صحيحاً سليماً من أول مرة بدلاً من ضياع الموارد في إنتاج عناصر معيبة تستلزم اكتشاف عيوبها ثم إصلاح العيوب إن أمكن، أو تخريدها، أو إصلاحها في مكان العميل، أو استردادها ورد ثمنها للعميل.

ومن زاوية أخرى نجد أن عناصر تكاليف الجودة تصنف نفسها إلى مجاميع (أب) من حيث شمولها في تقرير تكاليف الإنتاج الخاصة بالجودة ولكي لا تكرر المناهج يمكن الاستعانة بالجدول الآتي:

جدول رقم (١) يبين تصنيف كلفة الجودة حسب مجاميع استخدامها

تكاليف الفشل	تكاليف الفشل	تكاليف التقييم	تكاليف المنع
		المتريخ	
الخارجي	الداخلي		
عناصر مجموعة	عناصر مجموعة	عناصر مجموعة	عناصر مجموعة
(1)	(ⁱ)	(1)	(1)
- تكاليف توزيع	- العوادم.	- فحص المواد	- هندسة الجودة.
المنتجات المرتدة	- إعادة التشغيل.	المستلمة.	- تقییمات
- تكاليف التسويق	- إعادة الجدولة،	- مختبر	المورد.
المتعلقة بالفشل	إعادة الإختبار.	الخدمات الفنية.	- صيانة
الخارجي.	- إعادة الفحص.	- اختبار المنتج.	المعدات.
- هندسة العميلة	- هندسة العملية	- قبول المنتج	- هندسة العملية
والتصنيع المتعلق	والتصنيع المتعلق	(فحص المنتج	الصناعية.
بالفشل الخارجي.	بالفشل الداخلي.	النهاني)	- هندسة
- الإصلاح.	4	- فحص المنتج	التصميم.
- تكاليف الانتقال	عناصر مجموعة	الصناعي	- تدريب الجودة.
المرتبطة بمشاكل	(・)	(فحص	- المواد الجديدة.
الجودة.	- هأمش المساهمة	المنتجات على	
- مطالبات	الضائع بسبب	خط التشغيل	
الضمان.	جودة الإنتاج	لتقييم ما إذا	
- مطالبات الإلزام.	المنخفضية.	كانت العملية	
عناصر مجموعة		الصناعية تتم	
(中)		بطريقة	
- هامش المساهمة		صحيحة).	
الصانع من انخفاض			
المبيعات وحصة			
السوق والأسعار .			

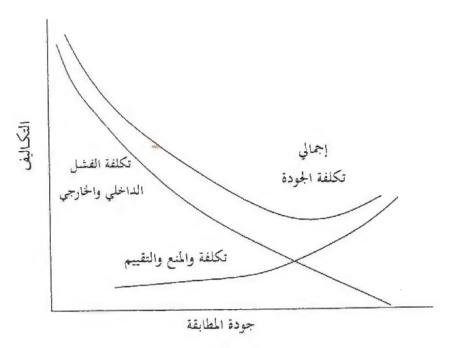
ملاحظة:

- عناصر مجموعة (أ): عناصر تكاليف التي يتم تضمينها بتقارير تكاليف الجودة.
- عناصر مجموعة (ب): عناصر تكاليف الجودة التي يتم تضمينها بتقارير الجودة (خاصة هوامش المساهمة الضائعة بسبب انخفاض الجودة).

هذا ويلاحظ أن العناصر التي يتم تضمينها بالمجموعة (أ) تحدث في كل مجالات سلسلة القيمة بالتنظيم، كما أن معظم نظم المحاسبة الموجودة صممت لتحقيق عدة أهداف، ولم تصمم للتركيز بشكل كامل وشامل على تكاليف الجودة للتنظيم ككل، ومن ثم فهي تهتم فقط بجزء من عناصر تكاليف المجموعة (أ) بالجدول رقم (١). كما أنها تقيد منافع تحسن الجودة بأقل من اللازم.

توزيع تكاليف الجودة Distribution Quality Costs

من المعروف أن إجمالي تكلفة الجودة للشركة ستكون عالية جداً ما لم تعطي الإدارة الاهتمام الكافي لهذا الأمر، وقد لوحظ أن تكلفة الجودة في الشركات الأمريكية مثلاً تتراوح ما بين (١٠%) إلى (٢٠%)من إجمالي المبيعات في حين يرى الخبراء أن هذه التكاليف لا يجب أن يزيد من المبيعات في حين يرى الخبراء أن تخفض إجمال تكاليف الجودة مع الاحتفاظ بجودة مطابقة عالية ؟ الإجابة على ذلك تظهر في إعادة توزيع (إعادة هيكلة) Redistribution تكاليف الجودة التي تحدثها الشركة أنظر الشكل (١٠).



شكل (۱۰) نسبة المخرجات بدون عيوب

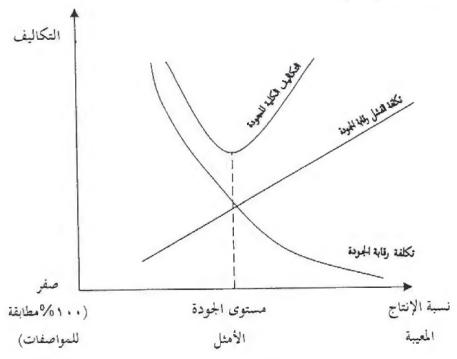
ويبين الشكل البياني أنه عندما تكون جودة المطابقة منخفضة يكون إجمالي تكلفة الجودة مرتفعة الغالبية العظمى من هذه التكلفة منن تكلفة الفشل الداخلي والفشل الخارجي ومع ذلك فكلما أنفقت الشركة أكثر وأكثر على تكلفة المنع وتكلفة التقييم كلما انخفضت إجمالي تكلفة الجودة ويبين الرسم أن سبب هذا الانخفاض يرجع إلى الانخفاض الحاد في تكلفة الفشل الداخلي والخارجي، لذلك يمكن للشركة أن تخفض إجمالي تكلفة الجودة بتركيز مجهوداتها على المنع والتقييم الأمر الذي يخفض الفشل إلى الحد الأدنى وأن تكتشف العيوب قبل تسليم المنتجات إلى المستهلكين.

ومتى أصبح برنامج الجودة أفضل وبدأت تكلفة الفشل تهبط فيجب أن توجه الجهود نحو تخفيض آخر للتكاليف بالتركيز أكثر على أنشطة المنع وأقل على أنشطة التقييم. ويمكن للتقييم أن يكتشف العيوب فقط في حين يقوم نشاط المنع بإلغاء هذه العيوب، ولقد ذكرنا سابقاً أن الجودة يجب أن تصنع بالمنتجات باتخاذ الخطوات اللازمة لمنع حدوث العيوب.

علاقة تكاليف الجودة بمستوى الجودة:

إذا حاولنا تحليل علاقة تكاليف الجودة بمستوى الجودة، نجد أن تكاليف رقابة الجودة لوحدة المنتج تأخذ اتجاه طردي مع مستوى الجودة، بمعنى أنه كلما زاد الاهتمام برقابة الجودة وأنشطتها كلما تطلب ذلك مزيد من التكاليف مع ارتفاع مستوى الجودة.

أما تكاليف فشل رقابة الجودة فتأخذ اتجاه عكسي مع مستوى الجودة، فكلما زاد عدد الوحدات المعيبة (انخفاض مستوى الجودة) كلما زادت التكاليف المترتبة على حدوث هذا الإنتاج المعيب سواء تم اكتشافه قبل أو بعد وصوله إلى العميل. وبمكن توضيح العلاقة بين تكاليف الجودة ومستوى الجودة في الشكل رقم (١١).



عدد الوحدات المعيبة يتزايد مستوى الجودة متناقص شمكل (۱۱)

العلاقة بين تكاليف الجودة ومستوى الجودة

العلاقة بين تكاليف الجودة ومستوى الجودة

يتضح من الشكل السابق ما يلي:

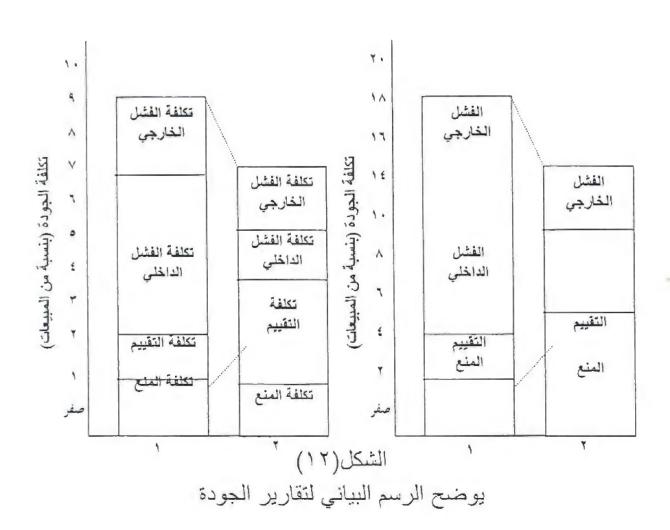
- زيادة تكلفة الرقابة يؤدي إلى زيادة مستوى الجودة حتى تصبح نسبة المعيب صفر % (أي أعلى مستوى للجودة).
- ترتبط تكلفة الفشل (ظهور وحدات معيبة سواء تم اكتشافها قبل أو بعد شحنها للعميل) بعدد الوحدات المعيبة، فالعلاقة بينهما علاقة طردية، فكلما زادت عدد الوحدات المعيبة زادت تكلفة فشل رقابة الجودة.
- العلاقة بين تكاليف رقابة الجودة وبين تكاليف فشل رقابة الجودة علاقة عكسية وغير خطية، حيث أن زيادة تكاليف الجودة يفيد في تحسين مستوى الجودة وبالتالي تخفيض تكاليف فشل رقابة الجودة.
- التكاليف الكلية للجودة تكاليف رقابة الجودة + تكاليف فشل رقابة الجودة ومع تحسين مستوى الجودة تنخفض التكلفة الكلية للجودة (حيث يترتب على نقص عدد الوحدات المعيبة تحسن مستوى الجودة وانخفاض تكاليف الفشل بنوعيها فما تقل تكاليف التقييم نسبياً) حتى نقطة معينة تبدأ التكلفة الكلية للجودة في الزيادة، وعند هذه النقطة يتحدد مستوى الجودة المناسب (الحد الأمثل لعدد الوحدات المعيبة).
- يحتاج الوصول إلى الجودة العالية إلى تكاليف، مرتفعة، وكذلك الجودة المنخفضة أيضاً في تكاليف مرتفعة، ويقع مستوى الجودة الأمثل بن هذين المستويين، وهو يتحقق بأقل قدر من التكاليف.

تقارير تكاليف الجودة بالتمثيل البياني

Quality Cost Reports in Graphic Form

عادة ما تلحق الشركات بتقرير تكاليف الجودة السابق معلومات عن تكلفة الجودة ممثلة بيانياً ويمكن أن تأخذ الرسوم البيانية شكل الدوائر المجزئة أو الأعمدة أو خطوط الاتجاهات وما إلى ذلك، ويبين الشكل) التقرير السابق في شكل أعمدة ويقسم الرسم البياني بالأعمدة الأول بالشكل) إلى أقسام تمثل تكلفة الجودة بالدينار، أما الرسم الثاني فينقسم إلى أقسام تمثل تكلفة الجودة

كنسبة من المبيعات ويلاحظ من الرسم أن بيانات التكلفة توضع فوق بعضها وهذا يعني أن تكلفة التقييم موضوعة فوق المنع وتكلفة الفشل الداخلي موضوعة فوق مجموعة تكتفي المنع والتقييم وهكذا حتى يمثل إجمالي تكلفة الجودة في العمود بالشكل البياني والعمود الثاني في نفس الرسم يمثل تكاليف الجودة بالدينار للسنة الثانية. وفي الشكل البياني الثاني يمثل تكاليف الجودة في شكل نسبة مئوية من المبيعات حيث يتضح من الرسم أن نسبة مجموع تكلفة الجودة منسوبة إلى إجمالي المبيعات في السنة الأولى مجموع تكلفة الجودة منسوبة إلى إجمالي المبيعات في السنة الأولى وهي نفس الأرقام الواردة في تقرير تكاليف الجودة الموضحة في الشكل وهي نفس الأرقام الواردة في تقرير تكاليف الجودة الموضحة في الشكل



وتساعد البيانات المعروضة في شكل رسوم بيانية على رؤية الاتجاهات بشكل أوضح وعلى رؤية الوزن لعلاقات التكاليف بعضها البعض المختلفة، ومن السهل إعداد مثل هذه الرسوم البيانية باستخدام برامج الجرافك في الكمبيوتر.

استخدام معلومات تكلفة الجودة :Uses of Quality Cost Information تفيد معلومات نظام تكاليف الجودة المديرين في عدة وجودة:

أولاً: تساعد معلومات تكاليف الجودة المديرين على تحديد الأهمية المالية للجودة، فقد أظهرت الدراسات أن المديرين لا يقدرون عادة تكاليف الجودة لأن هذه التكاليف – كما سبق أن ذكرنا مندمجمة مع تكاليف الأقسام الأخرى وأنها لا تحسب من خلال نظام التكاليف، لذلك يندهش المديرون عند تقرير تكاليف الجودة عليهم لأول مرة.

ثانياً: تساعد معلومات تكاليف الجودة على تحديد الأهمية النسبية لمشاكل الجودة التي تواجه المنشأة، وعلى سبيل المثال فقد تظهر تكاليف الجودة أن الانقاض تمثل مشكلة جدا هامة أو أن الشركة تتحمل تكاليف ضخمة للضمان، وهذه المعلومات توجه الإدارة نحو المناطق التي تحتاج إلى اهتمام.

ثالثاً: تساعد معلومات تكاليف الجودة المدير على تحديد ماذا كان توزيع تكاليف الجودة سيئاً توزيعاً كما تساعدهم بعد ذلك على الحمل نحو حسن توجيه وتوزيع هذه التكاليف وقد علمنا مما سبق أنه يجب توزيع تكاليف الجودة أكثر نحو أنشطة المنع والتقييم وأقل نحو الفشل بأنواعه المختلفة. رابعاً: تقدم معلومات تكاليف الجودة الأساس لوضع موازنة تكاليف الجودة كأداة لمساعدة الإدارة على خفض إجمالي التكاليف وتقييم الأداء من سنة لأخرى.

ورغم كل ما تقدم فإننا يجب أن نتذكر ثلاث حدود لمعلومات تكاليف الجودة:

أولاً: إن قياس تكلفة الجودة والتقرير عنها لا تحل أي من مشاكل الجودة، فالمشاكل يمكن أن تحل فقط من خلال الإجراءات التي تتخذها الإدارة.

ثانياً: توجد عادة فجوة زمنية بين وضع برامج تحسين الجودة في التنفيذ بين ظهور نتائج هذه البرامج، فعند وضع وتنفيذ البرنامج بداية قد ترتفع تكاليف رقابة الجودة ولا تبدأ هذه التكاليف في الانخفاض إلا بعد أن تظهر نتائج التطبيق بعد سنة أو أكثر وثالثاً: قد تحذف بعض بنود تكاليف الجودة الهامة عن تقرير التكاليف، ومن هذه التكاليف تكلفة الفرصة لفقد المبيعات نتيجة سوء تصميم المنتج أو عدم رضاء العميل، وكذلك تكلفة وقت الإدارة العليا المبذول في التصميم وإدارة برنامج الجودة، ويرجع سبب حذف هذه التكاليف إلى صعوبة تحديدها وقياسها.

طرق حساب واستخدام تقارير تكاليف الجودة:

في ضوء الأنواع الأربعة الممثلة كعناصر لتكاليف الجودة (تكاليف المنع، تكاليف التقييم، تكاليف الفشل الداخلي وتكاليف الفشل الخارجي)، وكذلك أن معظم النظم المحاسبة المطبقة قد صممت لتحقيق أغراض عدة ولم تصمم للتركيز بشكل كامل وشامل على تكاليف الجودة للتنظيم ككل. لهذا فالمحاسبة نظام للمعلومات تعتمد خطوات معينة تناسب الهدف الذي تسعى لتحقيقه خدمة للإدارة والجمهور والجهات ذات العلاقة. لهذا فأن هناك خطوات أساسية تعتمد في قياس تكاليف الجودة ومن ثم الافصاح عنها خطوات أساسية تعتمد في قياس تكاليف الجودة ومن ثم الافصاح عنها وهي (١٠):

- تحديد كل الأنشطة المرتبطة بالجودة ومجموعات تكلفة النشاط.
- تحديد كمية أساس تخصيص التكلفة (أو الموجهات) في كل نشاط مرتبط بالجودة.
 - تحديد المعدل لكل وحدة من أساس تحقيق التكلفة.

⁽١٠) هورنجرن، مصدر سابق، ص١٢٣٩ المترجم.

- احتساب تكاليف كل نشاط مرتبط بجودة النشاط أو الفعالية.
- تحديد إجمالي تكاليف الجودة من خلال جمع كلفة كل الأنشطة المرتبطة الفعالية أو النشاط أو الحالة.

مزايا قياس تكاليف الجودة تركز الاهتمام والعناية على كيف أن الجودة المنخفضة إن تكاليف الجودة تركز الاهتمام والعناية على كيف أن الجودة تستبعد في يمكن أن تكون مكلفة، على الرغم من أن مقاييس تكاليف الجودة تستبعد في بعض الأحيان بعض التكاليف الهامة صعبة القياس مثل أثر الجودة المنخفضة على شهرة المحل. إن مقاييس تكاليف الجودة المالية تُعد طريقة مفيدة ونافعة للمقارنة بين عدة مشروعات لتحسين الجودة مختلفة، وفي وضع أولويات لأقصى تخفيض في التكلفة.

ان مقاييس تكاليف الجودة المالية تخدم كأساس مشترك عام محاولات المعاوضة Trade-Offs بين تكاليف المنع والفشل، كما أن تكاليف الجودة توفر قياس ملخص ووحيد لأداء الجودة.

مزايا المقاييس غير المالية للجودة

Advantages of Nonfinancial Measures of Quality

- إن المقاييس غير المالية للجودة يكون من السهل التعبير عنها كمياً ومن السهل تفهمها.
- توجه المقاييس غير المالية الاهتمام والعناية مباشرة إلى العمليات المادية، ومن ثم تركز الاهتمام والعناية على المشكلة بالضبط التي تحتاج إلى تحسين.
- توفر المقاييس غير المالية تغذية عكسية قصيرة الأجل فورية عن ما إذا كانت جهود تحسين الجودة حققت نجاحاً في هذا الصدد.
- على أية حال فإن هناك ألعديد من المزاياً لقياس تكاليف الجودة والعيوب للمقاييس غير المالية التي قيلت، والعكس صحيح، ولهذا فمعظم التنظيمات تستخدم مقاييس الجودة المالية وغير المالية لقياس أداء الجودة.

كما أن بعض الشركات (مثل Analog Devices, Milliken, and Octel) تقدم كل من المقاييس المالية وغير المالية لأداء الجودة في تقرير واحد، يطلق عليه أحياناً بطاقة الهدف المتوازن Balanced Scorecard وهذا التقرير يساعد الإدارة العليا على تقييم ما إذا كانت الإدارة أن لا يحقق دخل التشغيل المستهدف منه قد يعجل في شحن المنتجات ذات هوامش المساهمة الأعلى ويؤخر تسليم المنتجات ذات هوامش المساهمة المنخفضة.

جدول (٢) المقاييس المالية وغير المالية للجودة

	جودة	مقاييس ال			
المقاييس غير المالية	المالية	المقاييس			
المقاييس المادية لإرضاء	الفشل	تكاليف	لإرضاء	الجودة	مقاييس
المستهلك (مثل أوقات		الخارجي			المستهلك
إجابة المستهلك والأداء					
في الوقت المحدد)					
المقاييس المادية للأداء	المنع،	تكاليف	للأداء	الجودة	مقاييس
الداخلي (مثل معدلات	والفشل	التقييم،			الداخلي
العيوب، مدة التصنيع		الداخلي			

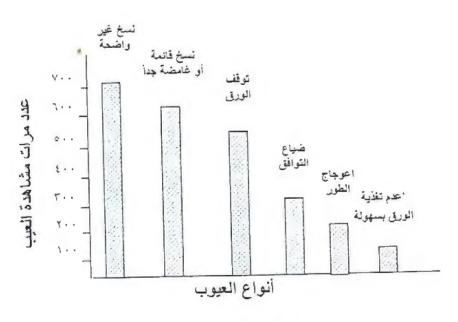
والهدف المتوازن سوف يعترف بالتحسين في المقاييس المالية لكن سيشير أيضاً إلى أن المستهدف من دخل التشغيل قد تحقق لكن على حساب الأداء في الوقت المحدد. أكثر من هذا فإن الكثير من الشركات غالباً ما تستخدم عدة مقاييس للجودة بخطط مكافآت المديرين، فشركة Motorola تربط صراحة مكافآت العاملين بالتحسين في أرضاء المستهلك والغلة Yield ووقت الدورة Cycle Time.

ومع تزايد مسؤوليات الشركات عن البيئة، فإن العديد من الشركات توجه إدارتها على تطبيق مبادئ الجودة بالشاملة على مشاكل تلوث الهواء

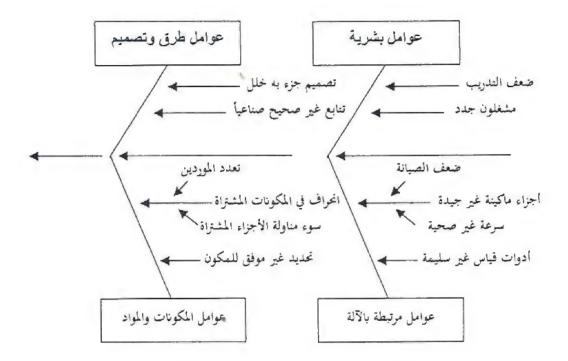
والإسراف في المياه- وتكاليف هذا التلوث البيئي (تكاليف الفشل) يمكن أن تصل إلى قيم مخيفة في كل قوانين حماية البيئة الصارمة.

Cause –and- Effect Diagrams أشكال السبب الأثر البيانية أوالتخطيطية

تساعد أشكال ورسوم السبب – الأثر البيانية أو التخطيطية على تحديد أسباب الفشل الممكنة، وتبدأ الشركة – كخطوة أولى – بتحليل أسباب الفشل الأكثر حدوثاً أو تكراراً، وهي " النسخ غير الواضحة"، ويبين الشكل أو رسم السبب الأثر البياني أو التخطيطي لمشكلة " النسخ غير الواضحة "، وقد حدد الشكل أربع مجموعات رئيسية لأسباب الفشل الممكنة – عوامل بشرية، عوامل تصميم، عوامل مرتبطة بالآلة، عوامل المكونات والمواد – ونظراً لأن أسهم إضافية تضاف بكل سبب فأن المنظر العام للشكل يبدو وكأنه تجميع لهيكل عظمي للسمكة Fishbone (ومن ثم فأن أشكال ورسوم السبب - الأثر البيانية أو التخطيطية يطلق عليها أيضاً أشكال الهيكل العظمي للسمكة Fishbone Digrams.



شكل (۱۳) Pareto البياني لشركة فوتون



شكل (١٤) رسم السبب الأثر البياني أو التخطيطي للنسخ غير الواضحة بشركة فوتون

المحور الثاني: مقياس الجودة وإرضاء المستهلك

Quality and Customer -Satisfaction Measure:

يعد إرضاء المستهلك عنصراً هاماً في برامج الجودة، فإنتاج منتجات خالية من العيوب بجودة مرتفعة يكون أمراً مربحاً يحافظ فقط إذا كان يرضي أيضاً المستهلك، والشركات التي تركز على الجودة، مثل. ميتسوبشي وتويوتا في اليابان، وفورد وزيروكس في الولايات المتحدة الأمريكية، تعطي أرضاء المستهلك عناية خاصة عند اختيار تصميم مواصفات منتجاتها.

إن شركة Motorola بالولايات المتحدة الأمريكية تصف برنامج أرضاء العميل الشامل كالآتي:

- تقديم المنتج بمواصفات أداء يدرك العميل أنها تساوي القيمة العادلة له.
 - تسليم المنتج في الوقت المتفق عليه.
 - تسليم المنتج خالي من العيوب.
 - التأكد من أن المنتج غير معرض للفشل المبكر.
 - التأكد من أن المنتج لن يفشل كثيراً في الخدمة.

ولتقييم وتتبع كيف يتم هذا بشكل جيد، فإن Motorola وشركات أخرى تتبع اتجاهات أرضاء المستهلك طوال الوقت، أخذا في الاعتبار أن أرضاء المستهلك يكون من الصعب قياسه بدقة، إلا أن الشركات يكون بوسعها الاختبار من بين مؤشرات عديدة في بحثها عن الإجابات.

المقاييس المالية لإرضاء المستهلك

:Financial Measures f Customer Satisfaction

إن تكاليف الفشل الخارجي – مثل تكاليف الإصلاح خلال فترة الضمان، والمطالبات القانونية، وهوامشه المساهمة الضائعة على المبيعات المفقودة، وانخفاض أسعار المنتجات المباعة- تمثل جميعاً مؤشرات مالية لانخفاض رضاء المستهلك، إلا أن هذه المقاييس المالية لا تشير إلى مجالات محددة تحتاج إلى التحسين، كما أنها لا تشير إلى الاحتياجات والتفضيلات

المستقبلية للمستهلكين، لهذه الأسباب فإن معظم الشركات تستخدم أيضاً المقاييس غير المالية.

المقاييس غير المالية لإرضاء المستهلك

Non financial Measures of Customer Satisfaction تشمل المقاييس غير المالية لإرضاء المستهلك ما يلي:

- عدد الوحدات المعيبة التي تم شحنها للعملاء كنسبة من إجمالي وحدات المنتجات التي تم شحنها.
- عدد شكاوى العملاء، والشركات تقدر أن مقابل كل عميل اشتكى فعلاً هناك من ١٠ إلى ٢٠ عميل كون فكرة سيئة عن المنتج لكنه لم يشتك.
- زيادة وقت إجابة المستهلك (الفرق بين تاريخ التسليم المجدول والتاريخ المطلوب بواسطة العميل).
- التسليم في الوقت المحدد On- Time (نسبة الشحنات التي تمت في الوقت المحدد لتسليم أو قبله).
 - ويجب على الإدارة أن تهتم وتفحص هذه المقاييس طوال الوقت.

وبالإضافة إلى مثل هذه المقاييس غير المالية الروتينية فإن العديد من الشركات تجري مسوح ميدانية Surveys لقياس رضاء المستهاك، تلك المسوح التي تخدم هدفين، الأول أنها توفر رؤية أعمق عن أفكار وتفضيلات المستهلك، وثانياً أنها تعطي فكرة عن المواصفات التي يرى المستهلك ضرورة توافرها في منتجات المستقبل.

فشركة زيروكس Xerox ترجي العديد من المسوح كل سنة لقياس رضاء المستهلك عن منتجاتها، وفي مسوحاتها الدورية، التي ترسلها الشركة لعدد عميل تم اختيار هم عشوائياً كل شهر، فأن الشركة تقيس الرضاء من عدة أبعاد، مثل هل المستهلك سعيد مع زيروكس ككل؟ كيف يثبت أن المنتجات يمكن الاعتماد عليها ؟ لو نشأت مشكلة فكيف تنهض زيروكس بسرعة وتقدم الدعم الفنى لحلها؟

وفوراً بعد تركيب الماكينة فإن زيروكس ترسل المسوح والاسقصاءات للمستهلك، لتسأله حول أداء المنتج (جودة النسخ، سهولة الاستخدام،.. الخ)، واستجابة وكلاء البيع، وعملية الأمر (هل المنتج هو ما كان برغبة المستهلك) وعملية التسليم (في الوقت المحدد)، وعملية التركيب، وأنشطة العم (تدريب المستخدم، تزويده بالوثائق، الإجابة على أسئلته).

والمسوح أو الاستقصاءات ليست المصدر الوحيد للحصول على تغذية عكسية من المستهلك، فصناع المنتجات الاستهلاكية، مثل & Procter كلا عكسية من المستهلك، فصناع المتجات الاستهلاكية، مثل هن خلال Gamble In- Depth Personal Interviews المقابلات الشخصية العميقة ومثل هذه التغذية العكسية تنبه الشركة والمقابلات مع جماعات المستهلكين، ومثل هذه التغذية العكسية تنبه الشركة إلى المشاكل الواجب البحث عن حلول لها.

مقاييس الجودة والأداء الداخلي

Quality and Internal Performance Measures

تعد تكاليف المنع وتكاليف التقييم وتكاليف الفشل الداخلي أمثلة للمقاييس المالية لأداء الجودة الشاملة داخل الشركة، وكثير من الشركات تراقب كل من المقاييس المالية وغير المالية للجودة الداخلية.

لكن ما هي المقاييس غير المالية التي يمكن أن تستخدمها الشركات ؟ أن شركة Analog Devices للمواصلات – تتبع المقاييس الآتية:

- عدد العيوب بكل خط إنتاج.
- على العملية (نسبة المخرجات الجيدة إلى إجمالي المخرجات).
- مدة التصنيع (مدة تحويل المواد المباشرة إلى مخرجات نهائية).
- معدل دوران العمالة (نسبة عدد العاملين الذين تركوا الشركة إلى إجمالي عدد العاملين).

المصادر

- 1- أحمد عبد الوهاب، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، 1999، ص١٤-١٥.
- ٢- د. محمد علي إبراهيم العامري، المسؤولية الاجتماعية بين إدارة الكلفة الجودة، من دراسات مركز بحوث السوق وحماية المستهلك، جامعة بغداد، ٢٠٠٢، ص٨- ١٠.
 - ٣- ري آتش جاريسون، المحاسبة الإدارية، مصدر سابق، ص٩٩٦.
- 3- محمد مصطفى علاوي، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي، طروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية، ١٩٩٩، ص ١٦-١٩.
- ٥- محمد العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل، عمان، ٢٠٠٢، ص٧.
- Monk, Josph G. Operations Management. USA, 6 McGrow, 1985, P.348.
- Dilworth James B., Operations Management, 2nd, McGrow Hill, 1996, P.609.
- ISO9000-2000/ Operations Management and Systems fundamentals Vocabulary, P.7.
- ISO 9000-2000 Quality System Model For Quality Assurance in design, development production installations and Servicing. P.4.
- Marquard, Donald W., Background and Development of the ISO9000, 2nd., Quality Systems Update, April, 1997, P.10.
- 11. Roberta Taylor Operating Management Focusing an Quality and Completeness, 1998. P80.
- 12. Source: Mitra Amitava "Fundamentals of Quality Control and Improvement", Macmillan Publishing Company, 1993, P.20.
- ١٣. الدكتور سالم محمد عبود، المحاسبة الادارية، دار الدكتور للعلوم، بغداد،

الفصل العاشر تسعير الخدمات المصرفية وأثره في الربحية بحث تطبيقي لعينة من المصارف التجارية الخاصة

دراسات وابحات في جودة تسويق الخدمات المصرفية الفصل العاشر الفحد المصرفية وأثره في الربحية بحث تطبيقي لعينة من المصارف التجارية الخاصة*

المستخلص

استندت الدراسة الحالية على متغيرين تتفاعل فيما بينهما لتشكل الإطار العام لها وهي: تسعير الخدمات المصرفية، ودور الربحية في النشاط المصرفي، لان الأرباح تُعد أهم هدف من أهداف المصارف التجارية، وتضمن مجتمع الدراسة المصرف المتحد، ومصرف الشمال ومصرف بغداد، ولكل مصرف من هذه المصارف تم جمع معلومات عن الاسعار (بالدينار العراقي، والدولار الامريكي) والفوائد بالنسب المنوية ومن ثم الايرادات (بالدينار العراقي) عن طريق قنوات الخدمات المصرفية لكل مصرف، وكل قناة خدمية تضمنت مجموعة من العمليات المصرفية المعروفة.

Abstract

current study was Based on the variables interact with each other to form a general framework of her: the pricing of banking services, and the role of profitability in the banking activity, because profit is the most important goal of the commercial banks, and included the study population United Bank, North Bank and Bank of Baghdad, and each bank of these banks Information was collected about the prices (Iraqi dinar and the U.S. dollar) and interest percentages and then revenue (Iraqi Dinars) through banking channels for each bank, and each channel service included a group of well-known banking operations.

^{*} بحث مشترك مع السيد إبراهيم عامر حسن/ مقبول للنشر في مجلة دراسات محاسبية ومالية/ جامعة بغداد بالكتاب المرقم ١٨٧ في ٢٠١٤/٦/٢م.

دراسات وابحات في جودة تسويق الخدمات المصرفية المبحث الاول / منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

تُعد عملية التسعير من أهم العمليات التي توثر على ربحية المصارف التجارية العراقية الخاصة. وبعد إجراء المصرف التغيير في بعض أسعار الخدمات التي يقدمها المصرف لعملائه سيؤدي ذلك الى التغير في مقدار الايرادات المصرفية ومن ثم الارباح بشكل عام. ومن هنا تبرز المشكلة الاساسية للبحث في كيفية اتباع السياسة التسعرية في ضوء البيئة التنافسية للمصارف وكيفية إتباع أفضل سياسة سعرية في جذب أعلى معدل للارباح. ثانياً: أهمية البحث

١. هذه الدراسة هي محاولة لمساعدة المصارف العراقية في تطوير سياسات التسعير لديها استناداً الأسس علمية سليمة.

٢. في ضوء المنافسة القائمة بين المصارف العراقية الخاصة تأتي هذه الدراسة كدليل للتعرف على سياسات التسعير المتبعة في السوق المصرفي العراقي.

٣. لم يخضع لدراسة تحليلية دقيقة للوقوف على عيوب، ومحاسن طرئق تسعير الخدمات المصرفية المتبعة حالياً في المصارف العراقية الخاصة.

ثالثاً: أهداف البحث

١. إيجاد أهم العوامل الاساسية المؤثرة في قرارات التسعير.

 ٢. التعرف على المعوقات التي تحول دون قدرة المصارف على تحديد أسعار خدماتها بالشكل السليم.

٣. الوقوف على مستويات الربحية بناءً على سياسات التسعير.

رابعاً: فرضيتا البحث

ا. توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين التغير بالتسعير، والارباح.

توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين التسعير على اساس المنافسة، والارباح.

دراسات وابحات في جودة تسويق الخدمات المصرفية خامساً: مجتمع وعينة البحث:

يبلغ حجم مجتمع البحث (٢٣) مصرفاً خاصاً. وقد تم إختيار ثلاثة مصارف كونها الوحيدة التي ابدت استعداها في تزويد الباحث بالبيانات لتمثيل عينة البحث هم (المصرف المتحد للاستثمار، مصرف الشمال للتمويل والاستثمار، مصرف بغداد).

سادساً: حدود البحث

الحدود الزمانية: يغطي البحث المدة من ٢٠٠٩ وحتى ٢٠١٢ م الحدود المكانية: عينة من المصارف العراقية الخاصة في بغداد.

سابعاً: دراسات سابقة:

١. (النعيمي/٢٠٠٦)

(أهمية معلومات التكاليف في ترشيد قرارات تسعير الخدمات المصرفية بالتطبيق على مصرف الموصل للتنمية والاستثمار)، وقد توصلت الدراسة الى: هناك الكثير من العوامل المؤثرة على أسعار الخدمات المصرفية منها: إرتفاع تكاليف العمل المصرفي الثابتة والمتغيرة، إرتفاع تكلفة خدمة الودائع.

۲. دراسة (شلمخ / ۲۰۰۸)

(العوامل المؤثرة في قرارات تسعير الخدمات في المصارف التجارية العاملة في قصاع غزة) وقد توصلت الدراسة الى : تأخذ المصارف بالحسبان تكلفة المخاطر عند تسعير الخدمات المصرفية وأثبتت الدراسة ايضاً أن المنافسة تؤثر في قرارات

تسعير الخدمات المصرفية إلى الحد الذي يمكن فيه بيع الخدمة بسعر أقل من التكلفة .

۲. دراسة (۲۰۰۹/Oleksandr Grygorenko) ۲.

(اثر تحديد الأسعار على الأداء المصرفي - حالة أوكرانيا) وتوصلت الدراسة الى : هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين استراتيجية تحديد الاسعار، والربحية للمصرف وان معدل هامش اعلى يؤدي الى

مستوى اعلى من الربح فهو يحقق وجود تأثير استراتيجية تحديد الاسعار على اداء البنك .

ك. دراسة Margaret, Fungai) : 2011

(تسعير الخدمات المصرفية "دراسة حالة في المصارف التجارية في زيمبابوي") وتوصلت الدراسة الى ان التسعير بشكل رئيسي متأثر بدافع الربح والمنافسة ، والاستراتيجية التي استعملت لتحديد الاسعار هي على أساس التكلفة، والمنافسة القائمة وكذلك على وفق اتجاهات السوق.

٥. دراسة (فخرالدين / ٢٠١٣)

(اثر التسعير والترويج في الودائع المصرفية) وتوصلت الدراسة الى ان علاقة الارتباط بين متغير التسعير والودائع المصرفية كانت إيجابية ، كما اتضح ان التسعير لا يؤثر في الودائع المصرفية وعدم وجود سياسة وإستراتيجية علمية لتسعير الودائع وهذا ما لاحظه الباحث عن طريق المقابلات التي تمت مع المدراء في تلك المصارف.

المبحث الثاني االجانب النظري

المقدمة

نتيجة للدور المهم والكبير الذي تؤديه الخدمات في الوقت الحاضر سواء على صعيد حياة الافراد أو على صعيد الاقتصاد الوطني للبلدان عن طريق المساهمة المتزايدة لقطاع الخدمات في النتاج القومي (GDP) إذ وصلت الى نسبة تفوق ٥٠% في كثير من بلدان العالم ، الامر الذي أدى الى تزايد الاهتمام بقطاع الخدمات، والذي أدى تزايد الاهتمام بالخدمات ومحاولة الكثير من الباحثين والمختصين في اعطاء مفهوم محدد للخدمة كلاً حسب رؤيته وتوجهه الفلسفي، الامر الذي أدى الى ظهور مفاهيم متعددة ومتنوعة. (الصميدعي ويوسف ، ١٠٠٠: ١٥). يتطلب من الإدارة تبني استراتيجيات تسويقية تعزز من درجة ولاء الزبون لعلامة الخدمة، وعدم السماح للمنافسين في التأثير على درجة الولاء المطلوبة، لأنَّ المنافسة تتمثل بجودة الخدمة التي يعرضها المنافسون، وإنعكاساتها على سلوك الخدمة في تحقيق المركز السوقي الملائم،

إذ يتم وضع مزيج تسويقي موجه إلى قطاع واحد فقط، أو عدد من القطاعات السوقية ويعتمد ذلك على الكفاءة التسويقية، ومتابعة دقيقة السوق. ويقوم المصرف بتحليل خصائص وحاجات الزبائن لتتمكن إدارة المصرف من تحديد إستراتيجيات التعامل مع السوق، إذ تنخفض التكاليف الإجمالية ويتعاظم حجم الزبائن بسبب تعزيز الخدمة في أذهان الزبائن ويتم تحسين نوعية الخدمة عن طريق البحث والتطوير، وإحكام السيطرة عليها واستعمال إستراتيجية مُثلى يعتمد بالدرجة الأساس على القدارت المادية والبشرية للمصرف.

وكذلك وجود الأسواق التي يمكن أن تستوعب هذه الخدمات ، لتحقيق أهداف المصرف والتي تتضمن تحقيق الربح والنمو للحصول على الميزة التنافسية والاستحواذ على حصة سوقية. (جودي، علي، ٢٠٠٨: ص٥٥).

دراسات وابحات في جودة تسويق الخدمات المصرفية اولاً: تسعير الخدمات

يُعّد تسعير الخدمات في الوقت الحاضر اكثر اهمية بالنسبة للمصارف من أي وقت مضى، ان الإسعار تؤدي دوراً محورياً لرضا العملاء والربحية، وللتسعير اهمية خاصة، إذ يعرض المصرف للتهديدات وفي الوقت نفسه يتيح للمصرف الفرص. (٢٠١٣, Patricia).

ان الاثر النفسي للسعر في قطاع الخدمات أقوى بكثير مما هو عليه في السلع، فالعلاقة بين سعر الخدمة وجودتها غالباً ما تكون قوية في ذهن المستهلك، وتفوق العلاقة التي يحملها عن السلع، ويرجع سبب ذلك الى عدم قدرة المستهلك على تقييم الخدمة على أساس مادي ملموس. ولذلك فإنّه يلجأ الى إتخاذ السعر كمؤشر لجودة ما يطلبه من خدمات. (عزام وحسونه، ٢٠٠٨: ٢٦٩).

ويعد التسعير من المشاكل الحاسمة التي تواجه الادارة في المنظمات الخدمية عند قيامها بتسعير منتجاتها، ولاسيما ان منتجات تلك المنظمات تتميز بكونها منتجات غير ملموسة كما ان تلك المنتجات لتلك المنظمات تتميز بكونها منتجات غير ملموسة كما ان تلك المنتجات توجه بصورة خاصة لخدمة الجمهور. (مصطفى، ٢٠١٠: ١٦٨).

ثانياً: تعريف السعر والتسعير

للسعر تعريفات عديدة فالبعض يعرفه بانه المقابل الذي يدفعه المشتري مقابل حصوله على سلعة أو خدمة تشبع حاجة أو رغبة لديه،

أما البعض الآخر فَيُعرَّفوه بإعتباره القيمة التي يدفعها شخص مقابل الأفادة من المزايا والفوائد التي تمثلها السلعة، أو الخدمة موضوع اهتمامه. (عبيدات،٢٠٠٤: ١٩).

السعر بالمفهوم الضيق ، هو مبلغ من النقود يتم دفعه مقابل الحصول على منتج محدد (سلعة او خدمة). أما السعر بالمفهوم الواسع فهو مجموع القيم التي يتم دفعها في مقابل الحصول على المنافع التي تتحقق من امتلاك أو استعمال المنتج. (أبوفارة،٢٠١٠: ٣٧).

اما التسعير فهو أسلوب وطريقة ترجمة قيمة السلعة في وقت نفسه ما الى قيمة نقدية. (عزام، الزعبي، ٢٠١١: ٢٧).

وعرفه (, 2012: 1. Steven Toby) بأن التسعير في نفس الوقت هو الفن والعلم والربحية التي ستأدي في نهاية المطاف الى تحقيق التوازن بين السعر، والهامش المطلوب للمصرف.

كما يجب التعرف على عملية التسعير، وذلك من أجل الوصول إلى مفهوم السعر المصرفي فعملية التسعير هي قرار تحديد الأسعار الذي يتخذ عن طريق عملية إدارية متكاملة مع مراعاة جملة أمور تتداخل في مفهوم السعر، فالتسعير هو وضع أسعار عالية بما يكفي لتغطية التكاليف، والحصول على الأرباح من جانب، وأسعار منخفضة بما يكفي لاجتذاب الزبائن من جانب آخر، والتسعير الأمثل ليس طريقة لتغطية تكاليف، وإحداث غطاء إيجابي فحسب بل إنه إستراتيجية كبيرة يجب أن تأخذ بنظرالاعتبار كل الأهداف التسويقية عن طريق عملية التسويق. (أبوغودة، ٢٠١٠: ٥٢).

وقد عرف Solomon التسعير بأنه (تعيين قيمة ، أو المبلغ الذي يجب على الزبون مبادلته لاستلام العرض أو المنتج ، وقد يكون الدفع على شكل نقود ، سلع ، خدمات ، أو أي شيء أخر يمثل قيمة إلى الطرف الآخر). (Solomon & et al, 2012: 298)

وعرف التسعير (Ennew & Waite, 2007: 228) بأنه (المقياس الأساسي الذي بوساطته يتم تقييم الأداء المالي للمنظمة أي مقياس القيمة لكل من المشترين (الزبائن) والبائعين (الموردين)).

يمكن القول ان السعر هو المحصلة النهائية أو الناتج النهائي من عملية التسعير فالتسعير هو عملية وضع اسعار لكل خدمة.

ثالثاً: أهمية التسعير

تعد سياسات التسعير من أهم السياسات التسويقية إذ ان لها نتائج اقتصادية واجتماعية، فمن وجهة نظر المنشأة للسعر دوراً حيوياً في تأثيره على كل من الايراد والارباح إذ ان:

الايراد = السعر × كمية المبيعات

غير ان كمية المبيعات تتوقف على السعر نفسه، ومن ثم فان السعر لا يحدد فقط الإيراد وانما يحدد ايضاً كمية المبيعات ومن ثم الإرباح. (العسكري، ٢٠٠٠: ١٧٤).

وتبرز الاهمية الواضحة في كون السعر هو العنصر الاكثر مرونة في المزيج التسويقي، والذي يتيح المجال للمنظمة ان تغير أسعارها نحو الارتفاع، أو الانخفاض بسرعة واضحة وتفوق بشكل كبير تلك المرونة التي يمكن تحقيقها في بقية عناصر المزيج التسويقي الاخرى، وكما هو على سبيل المثال في تخفيض معدل الفائدة على القروض التي تمنحها المصارف بهدف تحريك السيولة النقدية الموجودة في المصرف، وتنشيط اجمالي حركة الاقراض بما يعود على المصرف بعوائد مضافة اكثر بكثير من ما يكون قد فقدته جراء فوائد الاقراض التي كانت تعتمدها سابقاً. (البكرى والرحومي، ۲۰۰۸: ۳۲٤).

تتداخل اهمية التسعير مع أهدافه ونظراً لتعلق السعر بجوانب التكاليف، ومستوى ايرادات المنظمة، وظروف المنافسة، وإمكانات المستهلكين. وغير ذلك فان السعر يكتسب اهمية خاصة وعلى أدارة التسويق تفهم وجهات النظر النفسية للمستهلكين لأنَّ هؤلاء سيعتمدون السعر وباصرار كمؤشر لجودة المنتوج إذ أظهرت الدراسات إدراك المستهلك لعلاقة الجودة المباشرة بالسعر فهو يرى ان المنتوج الاعلى سعراً هو الاحسن نوعية وهو حكم يصدره المستهلك عندما لا تتوافر لديه معلومات اخرى بوجود منتوج اخر متاح (رغم ان ادارك المستهلك للنوعية يتأثر بشهر المحل والاعلان الخر متاح (رغم ان ادارك المستهلك للنوعية يتأثر بشهر المحل والاعلان التي لا تتقن التسعير تواجه مشكلات كبيرة. إذ ان سعر المنتوج يرتبط بتحقيق أهداف المنظمة عليه يتوجب ان لا يكون السعر أكبر من المعقول بتحقيق أهداف المنظمة عليه يتوجب ان لا يكون السعر أكبر من المعقول

فينكمش، أو اقل مما ينبغي فينخفض عائد المنظمة، ومن جانب اخر فان المستهلك يبحث عن السعر الذي يناسبه،

ويقارن الاسعار بين المنظمات للمفاضلة بينها في ضوء جودتها وحسب دخله. (البرواري و البرزنجي، ٢٠٠٤: ١٨٨).

يمكن القول ان اهمية التسعير تأتي نتيجة عدم إمكانية تغيرها بسهولة إذ ان الظروف الاقتصادية، وأوضاع المنافسين، وقرارات المستهلكين تنصب في عدم سهولة تغيير التسعير، ومن جانب آخر قد يرى الزبون أن السعر المنخفض بالنسبة للخدمة يرافقها جودة منخفظة والعكس صحيح وهنا تبرز اهمية التسعير بشكل تكون التسعيرة لا تؤثر على شعور الزبون، ويلاحظ ان الاسعار هي التي تحدد حجم الطلب للخدمة وان الاسعار هي مصدر المصرف لتحقيق الارباح.

رابعاً: طرائق التسعير

تعتمد عملية تحديد السعر على مجموعة من الطرائق من بينها:

١- التسعير على أساس التكلفة

يعتمد المصرف هنا في تسعير خدماته على التكلفة التي تحملها زائد هامش معين يمثل ربحا إذ يكون:

هامش الربح = السعر - (تكاليف الإنتاج + تكاليف التسويق+ المصروفات الإدارية)

وباتباع هذه الطريقة في التسعير يحدد المصرف مستوى معين من الأرباح ينبغي تحقيقه عند مستوى معين من المبيعات. (عبدو، ٢٠٠٩: ١٧٦).

وبشكل مختصر تقوم هذه الطريقة على أساس احتساب التكاليف التي تتحملها الشركة من عمل وأدوات ومواد مستعملة في إنتاج وتقديم الخدمة ، وما يُصاحبها من مصاريف مباشرة ومضافا اليها هامش الربح . (البكري والرحومي،٢٠٠٨: ٣٢٤).

دراسات وابحات في جودة تسويق الخدمات المصرفية ٢. التسعير على اساس المنافسة

تعتمد هذه الطريقة على أن المصرف يحدد اسعار منتجاته بالاستناد على اسعار المنافسين الرئيسيين في السوق، مع الانتباه البيسط للتكاليف الخاصة بالمصرف أو حالة الطلب ولربما يطبق المصرف الاسعار نفسها أو اقل أو اكثر بقليل من المنافس الرئيس في السوق. (الطائي و الصميدعي ، ٢٠١٠ : ٢٥٨).

٣. التسعير على اساس الطلب

تستند طريقة التسعير على أساس الطلب على دراسة أثر السعر على الكميات المطلوبة من المنتوج عن طريق دراسة مرونة الطلب السعرية التي تمثل مدى إستجابة الكمية المطلوبة من منتوج معين إلى التغيرات في سعره. أي أنها تعني النسبة المئوية للتغير في الكمية المطلوبة من منتوج ما الناشئ عن التغيرات في سعر السلعة بمقدار ١%. (عامر،٢٥٢،٠٠). ويضع التسويقيون أحيانا اسعارهم على اساس مستوى الطلب على المنتوج ويضع الزبائن سعراً اعلى عندما يكون الطلب على المنتوج قوياً ، وحينها يدفع الزبائن سعراً اعلى عندما يكون الطلب هذه الطريقة من وسعراً منخفضاً عندما يكون الطلب ضعيفاً ، وتتطلب هذه الطريقة من التسويقي معرفة :

- تقدير حجم وعدد المنتجات التي يطلبها الزبائن وبإسعار مختلفة
 - بعدها يختار التسويقي السعر الذي يحقق أعلى ايراد كلي .

يعتمد نجاح هذه الطريقة على مقدرة التسويقي على تخمين الطلب بدقة، كما وتفرض ان الزبائن يضعون قيمة للمنتوج باعلى من سعره مقارنة بما يعرضه، ويقدمه المنافسون (سويدان وحداد، ٢٠٠٦: ٢٧٤).

ويلاحظ ان المصارف العراقية تتبع طريقة التسعير على أساس المنافسة في تحديد أسعارها للخدمات المصرفية مع اضافة هامش بسيط كما يراه المصرف مناسباً.

دراسات وابحات في جودة تسويق الخدمات المصرفية المبحث الثالث / الجانب العملي

مقدمة:

في هذا الجانب من البحث تم شمول ثلاثة مصارف معروفة وعدَّها عينة مأخوذة من مجتمع المصارف الخاصة العاملة في العراق وهذه المصارف هي: (المصرف المتحد للاستثمار، مصرف الشمال للتمويل والاستثمار، مصرف بغداد). ولكل مصرف من هذه المصارف تم جمع معلومات عن الاسعار (بالدينار العراقي، والدولار الامريكي) والفوائد بالنسب المنوية ومن ثم الايرادات (بالدينار العراقي) عن طريق قنوات الخدمات المصرفية لكل مصرف وكل قناة خدمية تضمنت مجموعة من العمليات المصرفية المعروفة وهذه الخدمات:

- ١. عمولات الحسابات الجارية وحسابات التوفير.
 - ٢. خطابات الضمان.
 - ٣. الاعتمادات المستندية.
 - ٤. القروض.
 - ٥. اصدار السفاتج واعتماد الصكوك.
 - ٦. الحوالات الداخلية.
 - ٧. الحوالات الخارجية.
 - ٨. الحسابات الجارية المدينة.
 - ٩. التسليفات.

الجداول رقم (١)، (٢)، (٣) تتضمن الوسط الحسابي للاسعار و (أو) الفواند فضلاً عن مجموع الايرادات للمصارف الثلاثة للسنوات المذكورة آنفاً.

الجدول رفم (١) المعدل والانحراف المعياري ومعامل التغاير للمصرف المتحد للاستثمار :

المعدل	×:-:	السنوات المبالغ بالالوف (دينار عراقي) ومبلغ الفائدة (×٠٠٠)	الد نع بالألوف (دينار ع	المباا	المتغيرات	القتاة
	7	7.11		۶.		
7 1 5	16.744	1.444.1	1.7.4.	1.444.1	18mal 1x	الحساب
	1	3 1 1 1 3		1 3 1 1	liagir 2X	上子(2)
798.84	11041.4.	* VY1 N. 009	9411.670	VAA.AKI	الايرادات و	3
17.60				4.901	Ikmal X	خطاب
> .	31	2	3- >-	3-	1140 1.1 x	الضمان
1441.44.	77.9.572	11010,51.	1.047, 144	1411.60	1 () () () ()	
74.75	49.87	VT. 60.	٧٢.٩٥.	٧٢.٦٥.	Runal 1x	الاعتماد
			1 1 2 2 2 2 2 2 2 2	1	Hag in xx	المستندي
1	107.2113 TAY VAI	171.171	V47.A10	101.A10	الايرادات ب	
. 8		7777.	V * * * * * * * * * * * * * * * * * * *	7,11,7	Kural IX	
C		1-4	1.9	19	liaglit cx	
447 175	300. 4474	7.0.1777	721.127	111.714	الايرادات و	
. 0		٤.٢.٠	٤٠٢.	٤٠٢.	1Kmal X	السفاتح
				1	liagit 2x	
3	>>>	· 71 743	8.6.199	>10.10	الايرادات و	
		13111	73177	4312	Kural IX	الحوالات

		2	>	~	· -	· -	الداخليه القوائد x	الداخلية
1		0	ATT. 1AV	777.777	117.57	TA10	الايرادات و	
	, o ,	۱٤.٤٧		1.170	1.170	1.170	K ₁ X ₁	العالان
					1 1		liaglit 2X	
> > > > > > > > > > > > > > > > > > >	۸۰ ۸۷	1474	1.7.7.7	140,41.	146.444	106.19	الايرادات و	
3 \ 3 \ \	1-			10	10	10	IKmal 1x	,
. >	٠ . ٤٧	-	0	3.1	1. £	47	الغوائد x	ار ۱. اعرب:
	10.17.	17701 99		177. 1077 TY010. 1777	11440.4.4	וצע ונום ע ראץ ראא	الايرادات و	

1, 2,

الجدول رقم (٣) المعدل والانحراف المعياري ومعامل التغاير لمصرف الشمال للتمويل والاستثمار:

القتاة الخدمية		الحسان	الجاري	والتوفير		خطاب	الضمان		200	. chimal	Ď		الطرة وكر	}		السفائح	واعتماد	الصكوك	I wilder	THE STATE OF	1		التسليفات		
المتغيرات		12 mal X	Hidelita ,x	الایر ادات۷	(Kuns)	His lay	X2 Tr	الايرادات	12 male X	Itaglic X	الايرادات	1 Kursh X	القوائد ->	12. 12. 12. 12. 12. 12. 12. 12. 12. 12.	1. T.	18mal X	Higher X	الايرادات	الاستعار الا	liaglit 5X	الايرادات	18mal(1x	Hagit x	15 5 D	1
المر	۶	1.404.1		10911	11 . 17			V £ T T T A 4	£ A, . V A		7 A 7 V 7 V 9	۰۰۰۰	>	3	C11.11.41	7.0.7	3 -	Vo. Y47	٠.٥٠,	01.0	Trog. TVA		10.01		
اا بالغ بالالوف (دينار د	۲.۱.۲	1. 4041		7.1.74.1	3		> -	1.1.1.019	1 / T / 1	1 2 2 1 1	TYFFVTI	· · · >	0 /	À.	44.Y.VTV	7.0.7	1.	YA1, 1AY	٧.٠٠	0	19454.947		0 0 1		100
السنوات المبالغ بالالوف (دينار عراقي) ومبلغ الفائدة (×٠٠١)	4.11	1. 4041		3			>	A. TT. AOT	6 A O 1 O		06. 77.	^		>	4774.AVA	4,0,4	1	111097	, , o >	2	1196007		0		A-1
(×···)	*				17.0.17A	٠٠٠٠٧٢	۲.	A441 440	× 4 × 1 ×		1 × 0			٥٢.٥	V411, TTT	4 1 V 3		> × × ×	1 1 6		1			-	
المعدل			11.11	*	1544.01	47.94	>-	A > 7 × A			1 3 1	١٨١٤.١٧	>	7 × ×	£ F F A , 10	V 7 1	>	3						12.77	3
الإحراف المعياري	(SD)		7		A £ 0, 1 V	71.	:					1617.99		> 4 .	17.2777	, , ,		> 3		À.	٧١٠.	VONTAL		1.40	3
معامل	% Cv		٠٠.٠	1	1. AV	>			11.44	. 4 .		10.71	:	17.77	0		1	10.1.1	. T. 00	- 1	10.	14.71	-	10,1	

الجدول رقم (3) المعدل والاتحراف المعياري ومعامل التغاير لمصرف بغداد

القتاة الخدمية		1 Kural X				خطاب الفوائد يد	الايرادات	18 Sink Kursh, x	1	الايرادات	18 male X	القروض الفوائد x	الايرادات			الصكوك الإيرادات	1	الموالات الفوائد دلا	
المبا	2	4.09 FA		£0.7.1V.	4.117	Y. 111V	1111.611	14.416	»,	111,714		1.6.1	0110,414	15.00.	1	Y 7 1 . 1 T A	114.411	>.	
الد ئغ بالانوف (ديندار عر		4.094		٧٩٢٩.١٨٠	4.1114	۲۰.٤١٦٧	1404,04.	16.97	>	111,111		11.5	727171	16,40.		140.676	١٧٠٠٠	>.	
السنوات المبائغ بالإلوف (دينار عراقي) ومبلغ الفائدة (×٠٠١)	11.7	4 0 9 4 1		11 FA A01	4 40.	٣٠,٤١٦٧	***. ***	316.41		V ** 4 1 1 1		11.04	4.177.79	11.977		Y11, A4A	14.14	>.	
×: -:	7.17	1. 414		746.772	110071	٢٠.٤١٦٧	1170,0111	V4 TY1	1	4. 4. 009		80.8	1677.774	11.40.		1 A 7 4 0 £	14.11	۲	
الصعدل		9	-	4. 4. 4. 4. 4. 4. 4. 4. 4. 4. 4. 4. 4. 4	\\\.\.\.\.\.\.\.\.\.\.\.\.\.\.\.\.\.\.	1 37	1414.0	- b r	-	7.071		1. ۸۸	6 4	0101		V V V X	14.1.	>o.	3
الاعراف	(ag)		5.	7711.77	1 1 4		TA 6. 4 V	> 0		3		٧٨.	0 FY 9.7	. 41		1 1 1 1		44.	
عامل النافاير ا	, Cv			٠, ١	2 0 0		Y1,17	\ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \					41,14	٧ ١ ٥		***	0.1		

٢. حساب علاقة الارتباط:

وهنا نحاول الاعتماد على العلاقات السابقة لحساب علاقة الارتباط للبيانات الواردة الارتباط للبيانات الواردة في الجداول (١،٢،٣).

والجدول (3) يبين علاقة الارتباط بين الاسعار x والايرادات y وبين الاسعار x والفوائد x من جهة ومجمل الايرادات y من جهة اخرى فضلاً عن تطبيق اختباري y و y على نتائج علاقة الارتباط لمعرفة وجود تلك العلاقة من عدمها بالنسبة للبيانات المصرفية .

الجدول رقم (٤) علاقة الارتباط بين المتغيرات ونتائج اختبار الفرضيات للمصارف الثلاث :

المصرف								المتحد					الشمال	o.			بغداد
القناة الخدمية		الحساب الجاري والتوفير	خطاب الضمان	الاعتماد المستندي	القروض	السفاتج واعتماد الصكوك	الحوالات الداخلية	الحوالات الخارجية	الحسابات الجارية المدينة	الحساب الجاري	خطاب الضمان	الاعتماد المستندي	القروض	السفاتج و اعتماد الصكوك	الحوالات الداخلية	التسليفات	المساب الجاري والتوفير
	Fa2 a1	1	-		٧٠	-			-			1	•	-	-		1
علاقة الارتباط	r _{yx1}	. ۸۷۲		۸۷۶.		00%.	0.44.	# b-	0.3.		¥.	000		٠٠٧٠.	1,00.		٠. ٤ ٢٠
علاقة الارتباط بين المتغيرات	r _{vx2}		٧٠٧٠-		t A A	P E E E E		1 1 5 1 1	0	1 E E E E E E E E E E E E E E E E E E E			0 7 9	· · · · ·	1,00,-	A1A	
	R	٠, ٨٧ ٢	. 4.AT	٧٨٠.	7377	007	٥٠٨٠.	>- ar ,)- 0	,	۲3.۲.	000	1079.	۷.	٠ ١٨٥٠	. 1114	-, £ Y.
	الإختبار	t-test	F-test	t-test	F-test	t-test	F-test	(-test	F-test	t-test	F-test	t-test	F-test	F-test	F-test	F-test	t-test
الفرد	القرار	Reject 110	Reject H0	Reject H0	Beiert HO	Accept H0	Reject H0	Reject H0	Accept H0	Accept H0	Accept H0	Reject H0	Reject H0	Reject 110	Accept H0	Reject H0	Accept H0
الفرضيات	نتبحة الإختيار	٥.٣١٢	1 × 1 × 1 × 3	13.2951	٨٢٠ ١١	777.	111,9911	1. 1. 1. 1.		Y . Y . Y	Y17.	4.412	8077 80	17.83	V 3	7. 7.10	Yoor.
	[2	2.776	00	2.776	00	2.776	00.6	2.776	0.0	2.776	0	2.776	0	00.	00	0	2.77

6	* * * * *	Account HO	Fatoet	. 177.	:	777.	 حطاب الصمان
1		Accepting					الاعتماد
0		Accept H0	F-test	. ۲۸۲.		. 477	 المستثدي
				3	5 5 >		القر و ط
2.77	6.61	Accept H0	t-test				H. Seller - Table
2.776	.1.1.0	Reject H0	t-test	784.		78V.	الصكوك
							7
0	7101.17	Reject H0	F-test	۸۱۸۷.٠	8 > 1 .	0	 الخارجية

دراسات وابحات في جودة تسويق الخدمات المصرفية ٣. حساب معادلة الانحدار:

عندما تكون نتيجة قرار اختبارات علاقة الارتباط هي رفض H0 فهذا يعني وجود علاقة ارتباط وثيقة لكل متغيرات المجتمع ، لذلك يمكن الشروع بايجاد معادلة الانحدار لمتغير واحد، أو متغيرين لكل قناة خدمية للمصارف المذكورة آنفاً، وايجاد قيمة a و b و b بالنسبة لمتغيرين، ويمكن ايضاً التنبوء بمجمل الايرادات للسنوات القادمة بعد اقتراح اسعار معينة b بالنسبة للقنوات الخدمية التي تعتمد على متغير واحد أو اسعار b وفوائد b بالنسبة للقنوات الخدمية التي تعتمد على متغيرين للحصول وفوائد b بالنسبة للقنوات الخدمية التي تعتمد على متغيرين للحصول على مجمل ايرادات b متوقعة للسنوات القادمة وهذا ما تم توضيحه في الجداول b المصارف على التوالي

ومن الجدير بالذكر ان المتغيرات المقترحة للاسعار x1 والفوائد x2 هي تمثّل معدلات للسنوات الاربعة المذكورة والواردة في الجداول (١)،(٢)،(١).

الجدول رقم (1) معادلة الانحدار والقيمة المخمنة للايرادات ومقايس التغاير ومعامل التحديد والخطأ القياسي للتخمين لمصرف الشمال للتمويل والاستثمار:

القناة	3,	الحساب الجاري والتوفير	خطاب الضمان	الإعتماد	القروض	السفاتج واعتماد الصكوك	الحوالان	التسليفات
	lo aslati Kunsli	, v o	°. }- }-	1.40,1491	1. r×1.	101	` \ \	-Y.Y*1.1-
معادلةالانحدار	b ₁ nalati IKunali		** ** **		134	9.	· · › › ·	:
دار	æ	}	-7 £ 1 0 ₹	150942,9449	v	~ \ T \ .	****	1. r×1. "
القيم اا	ابرانا	11,144	4,1,4	٥. ٢	>	٥ / ٧ / ٥	۶.	g
القيم المقترحة للإسعارو الفوائد	X ₂	d	7.		×. 7 £		>	16.40
القيمة المخمنة للاير إدات	y	١٢٨٨.٥١.	A 7 * V * Y	۲۷٦٤,٦٧٣	£ £ Å Å . o	7 TA. E	104401	91.
	الواضح	1111	> -	٧٢٨٢. ٩	770	a.	٧٥٠٤٨	3-
مقايس التغاير	عير الواضح	7.77.1	4	٧٠٤٠٠٢	۲۱	۶. ۲	108401	٠,
,	الكلي	4 % o % y £	1	V4.1.110	1997	٨. ٦٢	7 7	11.6
معامل	,	} }	٠.٠٤١٧	A114.	400V.	**.	4114.	V 1 1 4 V
الخطأ القياسي	للتخمين	7.1.4	1 £ . V. A	71.7.70	41.0.17	١٠٠٪٠٠١	٨٨٠٢	14.5

الجدول رقم (٧) معادلة الانحدار والقيمة المخمنة للايرادات ومقايس التغاير ومعامل التحديد والخطأ القياسي لتخمين لمصرف بغداد :

القناة		الحساب الجاري والتوفير	خطاب الضمان	الاعتماد	القروض	السفاتج واعتماد الصكوك	الحوالان الخارجية
	id aslab Ikunsle	*	1 £ 7	-	1441	> . 0 > . 8 *	409
معادلةالانحدار	id andlad !Kunnel(***-	13441-			1304
دار	a	****	A 7 4 . 9	Y. 407.4	.06	١٠٠٣٤٧ -٣٨١.٨٧٠٠	-140.98
القيم	X	4 4 4 4	1.117	7.31	11.11	>37.01	1.4.1
القيم المقترحة للاسعارو الفوائد	X2		٣٠.٤١٦٧	۲.	3		0 > 0 .
القيمة المخمنة للاير ادات	۶.	٠ ٩ ٩	1717.0	7 \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \	1 5 5 7 .	44.14Ao	1- - < 0 1-
	الواضح	4 to >	3- >-	>,	٨٠٦٣	<u>.</u>	1 7 7 6
التغايرات	غير الواضح	111.4	717	140	1.000 €	11	£ 7.3
	انكلي	, , ,	7 80	7 - 7	111711	٠.	1071
nalat	التحديد	٧٢٧٠.		٧٠.	>.	. , ,	, v o 9 a
الغطا القياسي	المخمنة	× × ×	0 7 3	}- }-	V 1 1 1 1 1	>	609

ومما تقدم ذكره من الجداول اعلاه بينت لنا الدراسة تأثير الاسعار، والفوائد لكل قناة خدمية مصرفية يقدمها المصرف على مجمل الايرادات .

٤. تأثير معدل تغير الاسعار والفوائد على الايرادات

سنحاول دراسة تأثير معدل الاسعار، والفوائد للقنوات الخدمية جميعها التي يقدمها كل مصرف لمعرفة في اي مصرف هناك تأثير واضح للاسعار والفوائد على الايرادات وبهذا الصدد فقد تم اقتراح طريقتين لاجراء هذه الدراسة وهي:

الطريقة الاولى: حساب المعدل للاسعار، والفوائد، ومجمل الايرادات لكل القنوات الخدمية ولكل مصرف بغض النظر عن اعطاء علاقة ارتباط وثيقة ام لا، ثم تطبيق مفهومي الارتباط والانحدار عليها

الطريقة الثانية: تحديد ومعرفة عدد القنوات الخدمية التي أعطت علاقة ارتباط وثيقة بين الاسعار والفوائد من جهة ومجمل الايرادات من جهة اخرى ومن ثم نجد معدل الاسعار، والفوائد، والايرادات ونحاول تطبيق مفهوم علاقة الارتباط، والانحدار على الناتج النهائي لكل مصرف.

وقبل تطبيق مفهومي الارتباط والانحدار علينا حساب المعدل، والانحراف المعياري، ومعامل التغاير للبيانات بحسب الطريقتين المذكورة اعلاه الجداول (Λ) و(Γ) يبينان حساب المعدل، والانحراف المعياري بحسب الطريقتين المذكورتين اعلاه على التوالي وهي مستنتجة من الجداول (Γ) و(Γ).

الجدول رقم (٨) المعدل والانحراف المعياري ومعامل التغايرلمعدلات الاسعار والفوائد والايرادات لجميع القنوات الخدمية للمصارف (الطريقة الاولى)

	-	11:11:11 B	Latting a Court of the Dearly Hamson	
	ر عرافي)	ومبلغ	ومبلغ الفائدة (×٠٠١)	ومبلغ الفائدة (×٠٠١) المعدل
۲۰۰۲		7.11	۲۰۱۲ ۲۰۱۱	
TY., 11 VAII, 71		1.7.1	P1.7.11 YP09.77	
A.00		V OO	OO'Y OXLLL	0
110,4701 141,8040		AFFO	1.7.A.9T YATT.O.A	1.7.4.97
14. eq 1		14.14	٧٠١٩٠٧ ١٧١٧٥	-
1414, 1414,		14141	ATAT LATA	L AYA O
OTAV. 117 TTTE. EVE		04.1	Y.15.14A 10F.7.9	٧٠١٤.١٧٨
19.0.10		705	77.1841 7.0057	
V.1190 V. ET.		V.1890	7,775	7, 47.5 £
ידא. איזריי		3 'AV 6	79.VAP3 0PA. 1977	7947, 790

الجدول رقم (٩) المعدل والانحراف المعياري ومعامل التغاير لمعدلات الإسعار والفوائد والإيرادات للقنوات الخدمية للمصارف التي اعطت علاقة ارتباط وثيقة (الطريقة الثانية).

				2	السنوات			4	
معامل التغاير	الخنطراف	المعدل	§ (×···)	المبالغ بالالوف (دينار عراقي) ومبلغ الفائدة	يف (دينار عراقا	المبالغ بالألو	المتغيرات	القنوان ،	المصرف
%	المعياري	•	4.14	11.7	۲.۱.	49		الغدمية	
11.11	イル・ル	7.7.7	47.1149	14.4.41	11.7911	14.47.61	K ₁ X		
1.41		٩.٧	٠. ٢	111.	1.4.	1.444	llagit 2X	*	المتحد
09.49	41.7.7	0147.17	4444.4	۸.۷۷۷٥	TAATO	1449.97	الايرادات		
73.1	3 %.	17.70	01000	17.719	17,199	11.11	llurac 1X		
17.51	۲>٠	3-	4,1170	0 > 0 0	0,000.0	0,000.0	liagit 2X	w	الشمال
***	417.81	Y. Y. 17	7. 4	۲.۸۰۰	1748.0	1184.1	الايرادات		
7 9 7	0.	11.44	14.04	11.01	17.670	17. 77	Ilmag X		
24.40	1.	٠.	-:	٥ ٤- ٠	o 1	٥.	الفواند ₂ x	>	بغداد
17.75	1 6 7 1	1,414,7	1.44.1	7577.06	1710.9	1.777.	الايرادات		

وبعد اجراء الدراسة الاحصائية المطلوبة خرجنا بالنتائج الآتية:

١. فيما يخص الفرضية الاولى للبحث تم التوصل الى النتائج الآتية:

أ. عن طريق الجداول (١٠) و (١١) و التي تعتمد بدورها على الجدول (٤)

، ان هناك علاقة ارتباط وثيقة بين الاسعار، والفوائد من جهة، والايرادات من جهة اخرى للمصارف المتحد (٩٦٠)، الشمال (٩٩٠)، بغداد (٠٨٥) وبنسب عالية للطريقة الاولى مع التأكيد على رفض فرضية العدم HO.

ب.وفيما يخص الطريقة الثانية فكانت النسب المتحد (٩٩٠٠)، الشمال (٠٩٩٠)، بغداد (٠٩٩٠) مع التأكيد على رفض فرضية العدم HO.

وبالطريقتين نلاحظ مدى تأثير الاسعار والفوائد على الايرادات المصارف جميعها وبذلك تم اثبات الفرضية الاولى للبحث.

٢. وفيما يخص الفرضية الثانية للبحث وهو منافسة تأثير الاسعار والفوائد في الارباح لتحقيق عنصرالمنافسة بين المصارف علينا اولاً ان نضع معايير ومقاييس نستطيع عن طريقها تحقيق مبدأ المنافسة لتحقيق الافضلية بين المصارف (عينة الدراسة)، وعليه نقترح المعايير الاتية:

• عدد القنوات، والخدمات، والعمليات المصرفية التي يقدمها المصرف، والنتائج تؤخذ من الجدولين (\land) و (\Rho) .

قلة معدل الاسعار، والفوائد التي يقدمها المصرف، والنتائج تؤخذ من الجدولين (٨) و(٩).

 ان التطور الایجابی الکبیر فی إیرادات المصرف یمکن تحدیده عن طریق تحدید اکبر معامل تغایر(Cv) للایرادات، والنتائج تؤخذ من الجدولین (۸) و(۹).

• لحساب مدى تأثير الاسعار والفوائد على الارباح يتم حساب عن طريق قياس علاقة الارتباط (R) والنتائج تؤخذ من الجدولين (١٠) و(١١).

• ولتخمين افضلية قيم الايرادات المتوقعة للاعوام القادمة يتم عن طريق حساب قيمة (y') والنتائج تؤخذ من الجدولين (10) و(11).

- ولمعرفة مدى اقتراب القيم المخمنة (y) من القيم الفعلية او الملاحظة (y) يتم عن طريق حساب معامل التحديد (r2) والنتائج تؤخذ من الجدولين (v) و (v).
- ولتأكيد ماجاء في الفقرة اعلاه يجب ان تكون قيمة الخطأ القياسي للتخمين (Sest) اقل ما يمكن والنتائج تؤخذ من الجدولين (١٠) و(١١).

وبناءً على ماتقدم في الفقرات اعلاه التي تتضمن المعايير المقترحة لتحديد مستوى التنافس بين المصارف يمكن توضيح تسلسل

اما الجداول (١٠) و(١١) تبين اختبار الفرضيات لعلاقة الارتباط وحساب معادلة الاتحدار، ومعامل التحديد، والخطأ القياسي للتخمين للمصارف الثلاثة حسب الطريقة الاولى والثانية على التوالي وهي مستنتجة من الجداول (٤) و(٥) و(١) و(٧)

الجدول رقم (١٠) اختبار الفرضيات لعلاقة الارتباط ومعادلة الاتحدار، والقيم المقترحة للاسعار، والفوائد، والقيم المخمنة للإيرادات، ومعامل التحديد، والخطأ القياسي للتخمين للقنوات الخدمية جميعها للمصارف الثلاثة (الطريقة الاولى)

	المصرف		المتحد	الشمال	بغداد	
	عد القنوات الخدمية		<	>	50	
	الاختبار		F- test	F- test	F- test	
اختبار الفرضيات	通り		Reject H0	Reject H0	Reject H0	
	معامل	الإرتباط	477F.	. 9977	. A £ 1 1	
	ģ	5	1.113	7.1011	1401	
معادلة الاتحدار	څ	70	١٩٠٣٠	* > < o > < *	1 7 7 7 0	
د ار	c	4	- T T V E 1 P T T -	Y * * A * A * A * A * A * A * A * A * A	Y 11 1 V	
	القائر	X ₁	17.1	171	9.	
1	فترك	X2	۲.٬	۲. ۲ ۲. ۲	```	
11	القيم المقترحة المخمنة	y	1. A1 1. A 7 7 3 P. 1	V £ A 0	£17/A	
	معامل				٧٢١٧٠.	
	الغياسي	للتخمين	1144	414	717	

الجدول رقم (١١) اختبار الفرضيات لعلاقة الإرتباط، ومعادلة الاتحدار، والقيم المقترحة للاسعار، والفوائد، والقيم المخمنة للإيرادات، ومعامل التحديد، والخطأ القياسي للتخمين، للقنوات الخدمية التي اعطت علاقة ارتباط وثيقة للمصارف الثلاثة (الطريقة الثانية)

المصرف القنوات الاختبار القرار			المتحد	الشمال	بغداد
عدر القتوان الخدمية			-	w	> -
اختبار الفرضيات	الاختبار			F- test	F- test
	القرار		Keject H0	Reject H0	Reject H0
	معامل الارتباط		0186.	0446.	9°
	lq.		7 6 1 1 4	٧١٣٧ . ٩٩٧٥	
معادلة الإنحدار	b ₂		1.0. V	1 1 4 7	۲۰۰۰
حدار	æ		-177522. A.OTE TEAME . 9910	-17799A 1197	-114141
	- 3	XI	* *	17.71	77.11
5	المقترحة		٥ > .	3.	o > < > .
القيم المخمنة و			7 7 7 0	71.1.A	17.71
معامل			. 9.7.1	0 4 6 .	. A A 4 £
الخطأ القياسي للتخمين		سردمين —	> 0	۲.	901

الجدول (١١) تسلسل ترتيب المصارف (عينة البحث) بحسب معايير المنافسة.

*		
الطريقة	الاولى	الثانية.
عدد القنوات الخدمية	۱. المتحد ۲. الشمال ۳. بغداد	ا. المتحد ٢. الشمال ٣. بغداد
معدل الإسمعار والقواند	الشمال ٢. المتحد ٢. بغداد	۱. الشمال ۲. المتحد ۳. بغداد
معامل التغاير (التطور في عمل المصرف)	ا. المتحد والشمال ٢. بغداد	۱. متحد ۲. انشمال ۳. بغداد
علاقه الارتباط (تأثير الاسعار والفواند على الربح)	ا . المتحد والشمال ٢ . بغداد	۱. المتحد والشمال ۲. بغداد
الايرادات المخمنة (الافضلية في الايرادات)	ا. المتحد والشمال ٢. بغداد	ا . متحد ۳. شمال ۳. بغداد
معامل التحديد (اقتراب القيمة المخمنة من الفعلية)	ا. المتحد والشمال ٢. بغداد	۱. المتحد والشمال ٢. بغداد
الخطأ القياسي للتخمين (تاكيد اقتراب القيمة	۱. بغداد والشمال ۲. المتحد	۱. الشمال ۲. بغداد ۳. المتحد

ومن الجدول (١٢) يتبين لنا ان الافضلية لمصرفي المتحد والشمال ثم بغداد، وبذلك تم اثبات مبدأ المنافسة في الفرضية الثانية للبحث

الاستنتاجات

- ان تأثير الاسعار، والفوائد على الارباح واضحا فقد ظهرت علاقة ارتباط وثيقة بين الاسعار والفوائد على الارباح.
- ٢. يعتقد الباحث ان كلفة الخدمة (الاسعار والفوائد) التي يقدمها المصرف هي ليست المؤثر الوحيد على ارباح المصرف، وانما هناك مؤثرات اخرى مثل عدد الخدمات والتسهيلات المصرفية التي يقدمها المصرف وجودتها، الوضع الامنى،...
- ٣. فيما يخص المنافسة بين المصارف تم التوصل الى الافضلية لمصرفي الشمال والمتحد ومن ثم بغداد ومع ذلك وجدنا ان الفوارق ضئيلة بالنتائج بين المصارف علماً ان المصرف المتحد له قنوات خدمية اكثر من بقية المصارف.
- ٤. ان عدد الخدمات المقدمة في المصارف العراقية محدودة جداً بالنسبة للمصارف العالمية، وعند اهتمام المصرف بزيادة هذه الخدمات وتطويرها للزبانن فأنه بلا ادنى شك سيؤدي الى زيادة ارباح المصرف.
- اعتمدت المصارف مبدأ المنافسة في تسعير الخدمات مع اضافة هامش بسيط كما يراه المصرف مناسباً لبعض العمليات المصرفية.
- آ. ظهر معدل التسعير في مصرف بغداد اعلى من مصرف الشمال والمصرف المتحد وذلك لقلة عدد الخدمات المقدمة في مصرف بغداد إذ يتم تقسيم معدل الاسعار على عدد الخدمات مقارنة مع عدد خدمات مصرف الشمال والمصرف المتحد، وبذلك فان تسعيرة مصرف الشمال والمصرف الانسب في تحقيق ارباح اعلى.
- ٧. عدد الخدمات المقدمة في مصرف الشمال والمصرف المتحد اكثر من عدد الخدمات المقدمة في مصرف بغداد وبهذا فقد حقق مصرف الشمال والمتحد ايرادات في هذه القنوات الخدمية أعلى من مصرف بغداد.
- ٨. ارباح الخدمات المصرفية تمثل الجزء الاكبر من أرباح باقي العمليات المصرفية الاخرى.

- 9. ان عملية قياس سعر الخدمة وإدراك العملاء لهذه الخدمة هو المدخل الرئيس لتطوير سعر الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء وتحسينها.
- · ١. اسعار الخدمات المصرفية غير معلنة في المصارف وكثيراً ما يتفاجأ الزبون بسعر الخدمة في اثناء تقديم الخدمة له.
- 11. لم تهتم المصارف (عينة البحث) بأهمية التسعير بالنسبة للزبانن، إذ يكون التسعير متركز على جانب المنافسة أكثر مما هو يصب في مصلحة الزبون.

المصادر

١. المصادر العربية:

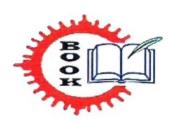
- ا النعيمي ، صفاء ابراهيم محمود ، اهمية معلومات التكاليف في ترشيد قرارات تسعير الخدمات المصرفية بالتطبيق على مصرف الموصل للتنمية والاستثمار ، رسالة ماجستير ، جامعة الموصل ، كلية الادارة والاقتصاد ، قسم المحاسبة ، ٢٠٠٦.
- ٢. شلمخ ساطع سعدي ، العوامل المؤثرة في قرارات تسعير الخدمات في المصارف التجارة العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية ، غزة ، ٢٠٠٨.
- قخرالدين ، حسام علي كاظم، اثر التسعير والترويج في الودائع المصرفية ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، ٢٠١٣.
- الصميدعي محمود جاسم ، يوسف ردينة عثمان ، تسويق الخدمات ،
 عمان ، دار المسيرة ، الطبعة الاولى ، ٢٠١٠
- جودي حيدر حمزة ، علي نغم ، أثر استراتيجيات استهداف السوق في الخدمة المصرفية ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد التاسع والتسعين، ٢٠٠٨.
- آ. عزام زكريا احمد ، حسونه عبد الباسط ، الشيخ مصطفى سعيد ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق ، عمان ، دار المسيرة ، الطبعة الاولى ، ٢٠٠٨.
- ٧. مصطفى مجد محمود ، التسويق الاستراتيجي للخدمات ، عمان ، دار المناهج ، الطبعة الاولى ، . ٢٠١٠
- ٨. عبيدات مجد ، اساسيات التسعير في التسويق المعاصر ، عمان ، دار المسيرة ، الطبعة الاولى ، ٢٠٠٤
- ٩. أبو فارة يوسف ، ادارة الاسعار في الاسواق التقليدية والالكترونية ،
 عمان ، دار اثراء ، الطبعة الاولى ، ٢٠١٠.

- ١٠ عزام زكريا احمد ، الزعبي على فلاح ، سياسات التسعير ، عمان ،
 دار المسيرة ، الطبعة الاولى ، ٢٠١١.
- ١١. أبو عودة على عدنان ، أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية غزة ، كلية التجارة ، ٢٠١٠.
- 11. العسكري احمد شاكر ، التسويق مدخل استراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين والمزيج التسويقي ، دار الشروق ، الطبعة الاولى ٢٠٠٠. ١٣. البكري ثامر، الرحومي أحمد تسويق الخدمات المالية ، عمان ، دار اثراء ، الطبعة الاولى ، ٢٠٠٨.
- ١٤. البرواري نزار عبد المجيد ، البرزنجي احمد محمد فهمي ، استراتيجيات التسويق ، عمان ، دار وائل ، الطبعة الاولى ٢٠٠٤.
- ١٥. عبدو عيشوش ، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية ،
 رسالة ماجستير ، جامعة الحاج لخضر ، الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، ٢٠٠٩.
- 17. الطائي حميد ، الصميدعي محمود ، واخرون ، التسويق الحديث مدخل شامل ، عمان ، دار اليازوري ، الطبعة العربية ، ٢٠١٠
- ۱۷. عامر لمياء ، اثر السعر على قرار الشراء ، رسالة ماجستير ،
 جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، ٢٠٠٦.
- ۱۸. سویدان نظام موسی ، حداد شفیق ابراهیم ، التسویق مفاهیم معاصرة ، عمان ، دار الحامد ، الطبعة الثالثة، ۲۰۰٦.

٢. المصادر الاجنبية:

- Oleksandr Grygorenko, EFFECTS OF PRICE SETTING ON BANK PERFORMANCE: THE CASE OF UKRAINE , MA in Economics, Kyiv School of Economics, 2009.
- Margaret Mutengezanwa, Fungai Mauchi, Pricing of Banking Products and Services: A Case Study of Commercial Banks in Zimbabwe, Scholarly Journal of Business Administration, Vol. 1(3) pp. 48-53 October, 2011.
- 3. Patricia Wruuck, Pricing in retail banking, Deutsche Bank AG DB Research, Frankfurt am Main, Germany, 2013.
- Steven J. Harper , Toby Brown , And others , Law Firm Pricing & Profitability , University of Chicago , Gleacher Center , 2012 .
- Solomon , Michael R. & Marshall , Greg W. & Stuart , Elnora , "Marketing : real people, real choices" , 7th ed. , New Jersey , United states of America , 2012
- Ennew, Christine T. & Waite, Nigel, "Financial services Marketing: An International Guide to Principles and Practice", 1st ed, Elsevier Ltd., Great Britain, 2007





رقم الايداع في دار الكتب والوثائق ببغداد 2226 لعام 2016

دار الدكتور للعلوم الادارية والاقتصادية والعلوم الاخرى طبع نشر توزيع بغداد شارع المتنبي